

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR

2005/2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

**A AVALIAÇÃO DOS MILITARES DOS QUADROS PERMANENTES: ANÁLISE DO
IMPACTO DE UMA EVENTUAL APLICAÇÃO DA FILOSOFIA DO “SISTEMA
INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”
ÀS FORÇAS ARMADAS**

OCTÁVIO JOÃO MARQUES AVELAR

MAJ ART

Presidente do Júri: TGEN José Luís Pinto Ramalho

Arguente Principal: COR ADMAER Luís Manuel Pais de Oliveira

Arguente: TCOR ADMAER João Carlos Marques Serrão Guedes Jorge

Arguente: CTEN-AN Luís Manuel Parracho Trindade

**ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ESTUDOS
SUPERIORES MILITARES**

***ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM UMA FINALIDADE
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO
NO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES,
CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL. AS
OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE
ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM ESCRITAS,
PODEM NÃO REPRESENTAR DOCTRINA SUSTENTADA PELO INSTITUTO
DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES.***

PROFESSOR ORIENTADOR:

**HENRIQUE MANUEL MARTINS VERÍSSIMO
TCOR ADMIL**

“Deve ter-se em conta que não há nada mais difícil do que planejar. Nada mais duvidoso que o êxito. Nem nada mais perigoso do que a criação de um novo sistema. Quem o iniciar terá a inimizade de todos aqueles que lucrariam com a preservação das velhas instituições e apenas a mera defesa moderada daqueles que lucrariam com a mudança.”

MAQUIAVEL

RESUMO

O objectivo deste estudo é analisar as principais consequências que a aplicação da filosofia do “Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública” provoca nas Forças Armadas e de que forma se reflectem na avaliação dos militares dos Quadros Permanentes.

Tendo sido verificado que aquela filosofia assenta num modelo de **gestão** por objectivos, para que a finalidade do estudo fosse atingida elaborámos a conceitualização inerente a este tipo de gestão, à mais actual ferramenta de gestão a ele associada e à **avaliação** do **desempenho**. De seguida, analisámos se as características deste modelo determinariam alterações na forma de gestão dos Ramos das Forças Armadas, na maneira de encarar a gestão do desempenho dos seus quadros e nos sistemas de avaliação dos militares. Esta análise baseou-se na comparação dos conceitos apresentados na parte conceptual com a realidade organizacional dos Ramos das Forças Armadas, confirmada pelos instrumentos de pesquisa, entrevista e questionário, e por um conjunto de documentos enquadrantes e estruturantes relativos a cada um dos Ramos.

Como resultado da investigação efectuada sugerimos algumas recomendações sustentadas no reconhecimento da funcionalidade da gestão por objectivos, pois este modelo de gestão visa um permanente desenvolvimento profissional, implementa uma cultura de aperfeiçoamento contínuo e promove a comunicação entre avaliadores e avaliados, exigindo dos primeiros uma resolução pronta dos problemas que possam provocar um desempenho menos conseguido dos segundos.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the main consequences of application of the “Public Administration Performance Evaluation Integrated System” philosophy in the Armed Forces and how it reflects on its evaluation systems.

It has been verified that this philosophy is a management model based on objectives. In order to reach the goal of this essay, we elaborated concepts concerning this kind of management, the most recent management tool associated to it as well as for performance evaluation. Furthermore, we analysed whether the characteristics of this model would determine changes in the management of the branches of the Armed Forces, concerning which way military performance management should be understood and respective performance evaluation systems. This analysis was based on the comparison of the concepts presented in this essay with the organizational reality of the branches of the Armed Forces, having such data confirmed by interview and questionnaire research instruments, as well as by a set of structural and legal documents appertaining to each one of branches.

As a result of the investigation we suggest a few recommendations based on the functionality of management by objectives as a model, for it seeks permanent professional development, it implements a culture of continuous improvement and it promotes the communication among appraisers and appraised, demanding from the first a ready resolution of possible problems that can lead to a lesser performance of the latter.

AGRADECIMENTOS

Assumindo o autor toda a responsabilidade pelo presente trabalho, é de elementar justiça manifestar o mais profundo reconhecimento a todos aqueles que possibilitaram a sua consecução.

Ao meu orientador, TCOR ADMIL Martins Veríssimo, o meu muito obrigado pelo apoio, incentivo e permanente acompanhamento que me dispensou ao longo de toda a elaboração deste estudo.

A minha gratidão ao COR ART Fernandes Thomaz, Presidente do Centro de Investigação da Academia Militar, pela pronta disponibilidade e apoio que sempre manifestou e pelos seus doutos ensinamentos prestados.

Estou imensamente grato ao TCOR ART Velosa Trindade, Chefe da Repartição de Pessoal Civil da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal do Exército, por toda a atenção e disponibilidade dispensadas e pelos seus contributos de grande relevância.

Ao MAJ ART Esteves Rosinha, Chefe do Gabinete de Psicologia da Academia Militar, o meu agradecimento pela colaboração e elucidação que continuamente me dedicou.

Agradeço igualmente a todos os meus entrevistados pela forma pronta e entusiasta como se disponibilizaram para me receber, sem os quais a realização deste trabalho não teria sido possível.

Aos meus camaradas do CEM 2005/07 que contribuíram com o seu tempo, sugestões e opiniões, o meu agradecimento.

A todos os que tornaram possível a elaboração deste trabalho, um imenso obrigado.

À minha família, agradeço, por tudo.

LISTA DE ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
BSC	“Balanced Scorecard”
CEM	Curso de Estado-Maior
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CSCD	Curso Superior de Comando e Direcção
DGAP	Direcção-Geral da Administração Pública
D.R.	Diário da República
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FAI	Ficha de Avaliação Individual
GPO	Gestão Por Objectivos
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
NP	Norma Portuguesa
QP	Quadro(s) Permanente(s)
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
SAMME	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
SEAP	Secretaria de Estado da Administração Pública
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIAMMFA	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
TDB	“Tableau de Bord”
TILD	Trabalho Individual de Longa Duração
UEO	Unidade(s), Estabelecimento(s) e Órgão(s)

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Definição do Contexto e Introdução ao Problema	1
Definição do Objectivo da Investigação	1
Importância do Estudo	2
Delimitação do Estudo	2
Limitações	3
Metodologia	3
Definição de termos	4
Organização do Estudo	5
I. REVISÃO DA LITERATURA	6
I.1. Programa do XV e XVII Governos Constitucionais	6
I.2. Grandes Opções do Plano	6
I.3. Referências a trabalhos anteriores na área da investigação	7
I.4. Enquadramento Conceptual	8
I.4.1. A GPO nas organizações	8
I.4.1.1. Benefícios e preocupações com a implementação do modelo de GPO	11
I.4.1.2. Os objectivos	12
I.4.2. Ferramentas de apoio à GPO. O “Balanced Scorecard”.	14
I.4.3. A Avaliação do Desempenho como parte integrante de um Sistema de Gestão do Desempenho	17
I.4.3.1. O que é a avaliação do desempenho?	18
I.4.3.2. Avaliação do desempenho e avaliação do potencial	20
II. CARACTERIZAÇÃO DO SIADAP E DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS	22
II.1. O SIADAP	22
II.1.1. Princípios do SIADAP	23
II.1.2. Objectivos do SIADAP	23
II.1.3. Principais características do SIADAP	23
II.2. Os Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas	26
III. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DA APLICAÇÃO DA FILOSOFIA DO SIADAP ÀS FORÇAS ARMADAS	29
III.1. Modelo de Análise	29
III.2. Instrumentação	29
III.3. Amostragem	30
III.4. Hipótese 1	30
Síntese Conclusiva	34
III.5. Hipótese 2	35
Síntese Conclusiva	39
III.6. Hipótese 3	40
Síntese Conclusiva	44
III.7. Hipótese 4	45
Síntese Conclusiva	49
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
BIBLIOGRAFIA	54
APÊNDICES	
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Componentes do “Balanced Scorecard”	16
FIGURA 2 – O “Balanced Scorecard” no quadro da estratégia organizacional.....	17
FIGURA 3 – A estratégia empresarial e o perfil de competências das funções.....	19
FIGURA 4 – Papel da gestão do desempenho em contexto organizacional.....	20

ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE A – LISTA DE ENTIDADES ENTREVISTADAS
APÊNDICE B – ASPECTOS ESSENCIAIS DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO
APÊNDICE D – MODELO DE ANÁLISE

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – O PROCESSO DE GESTÃO POR OBJECTIVOS
ANEXO B – O “BALANCED SCORECARD” NA “ARMY KNOWLEDGE MANAGEMENT”
ANEXO C – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÕES NO COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO
ANEXO D – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÕES NA MARINHA E NA FORÇA AÉREA
ANEXO E – QUESTIONÁRIO-BASE UTILIZADO PELA MARINHA PARA A ANÁLISE DE FUNÇÕES
ANEXO F – EXEMPLO DE FICHA DE AVALIAÇÃO DO “SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”
ANEXO G – EXEMPLO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

INTRODUÇÃO

Definição do Contexto e Introdução ao Problema

Desde que o Homem deu emprego a outro, o seu trabalho passou a ser avaliado. Não são, assim, recentes os sistemas formais de avaliação do desempenho. Diz-nos a história que Santo Inácio de Loyola, no século XVI, antes da fundação da Companhia de Jesus, utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de actividades, dando especial ênfase ao potencial de cada um dos seus jesuítas. Este sistema consistia na auto-avaliação dos membros da ordem, relatórios dos supervisores em relação às actividades dos seus subordinados e relatórios especiais elaborados por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações, sobre o seu próprio desempenho ou dos seus colegas, às quais o superior de outra forma não teria acesso.

Tanto na Instituição Militar como noutras organizações, a avaliação de desempenho é uma necessidade imperiosa, perfeitamente integrada na gestão dos recursos humanos, que, só sendo executada de uma forma justa, ponderada e baseada num modelo inequívoco poderá ser considerada válida. Porém, deveremos ter sempre presente, que a avaliação do desempenho é apenas uma parte da gestão do desempenho, ou seja, é um instrumento de apoio à gestão que não deve ser considerado individualmente.

A Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, cria o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), o qual integra a avaliação de desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos. Segundo o n.º 2 do seu Artigo 1.º, *“o SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública.”* Esta lei refere ainda, no seu Artigo 21.º, que este sistema de avaliação *“poderá ser adaptado à situação específica dos vários organismos e serviços da Administração Pública, assim como à das carreiras de regime especial e corpos especiais, desde que sejam observados os princípios e os objectivos”* que nela constam, bem como as regras essenciais ao controlo e normalização de procedimentos.

Assim, o problema que se nos depara é, pois, o de analisar o impacto da aplicação da filosofia do SIADAP às Forças Armadas (FA).

Definição do Objectivo da Investigação

O objectivo da investigação que pretendemos levar a efeito é o de verificar se a aplicação da filosofia do SIADAP às FA determina a necessidade de mudar a filosofia de gestão dos seus Ramos, uma transformação na forma como a nossa instituição encara a gestão do desempenho

dos seus quadros e a necessidade de implementar alterações nos sistemas de avaliação dos militares.

Importância do Estudo

No momento em que iniciámos este estudo, o Projecto de Lei 137/2005, do Governo, de 23 de Maio, revelava a necessidade de adaptar ao SIADAP, até ao final de 2005, os sistemas de avaliação específicos, como é o caso dos Ramos das FA (nos termos do artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março), estabelecendo ainda a caducidade destes sistemas, em 1 de Janeiro de 2006, caso essa adaptação não fosse concretizada. Todavia, as dificuldades sentidas na aplicação daquele sistema, assumidas na Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 109/2005, de 2 de Junho, levou o Governo a determinar, nesta mesma RCM, a apresentação de proposta de lei à Assembleia da República relativa ao SIADAP, devendo contemplar a programação da revisão deste sistema durante o ano de 2006 e a sua entrada em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2007, bem como a programação da concepção de um sistema de avaliação de serviços, também durante o ano 2006 e com entrada em vigor igualmente a partir de 1 de Janeiro de 2007.

Se dúvidas houvessem quanto à necessidade efectiva de adaptar os sistemas de avaliação dos Ramos ao SIADAP, respeitando os seus princípios e objectivos, a RCM n.º 199 de 2005, de 7 de Dezembro, veio determinar que os órgãos máximos dos serviços e organismos da Administração directa do Estado e dos institutos públicos, independentemente de aos seus trabalhadores ser aplicável, directamente ou não, o SIADAP, deveriam propor ao membro do Governo de que dependem ou que os tutela três a cinco objectivos a alcançar pelos organismos, em 2006. Determinava ainda esta resolução que, com base nestes objectivos, os dirigentes deveriam definir os objectivos a prosseguir pelas unidades orgânicas internas e respectivos dirigentes e por todos os trabalhadores, nos termos da Lei n.º 10/2004 e do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio.

Parece-nos que, e de acordo com as determinações do Governo, será irreversível a necessidade de adaptação dos actuais sistemas de avaliação do mérito dos militares das FA, tendo em atenção os princípios e os objectivos do SIADAP. Desta forma, cremos ser inquestionável a actualidade e pertinência deste estudo.

Delimitação do Estudo

Assentando o SIADAP numa lógica de gestão participativa por objectivos (GPO) e constituindo-se a avaliação do desempenho como um instrumento de apoio à gestão, o estudo incide sobre as principais consequências resultantes desta alteração na filosofia de gestão¹ com

¹ “Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito... em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objectivos...” (Lei n.º 10, 2004, Artigo 4.º, Alínea b).

particular incidência na gestão do desempenho dos militares dos três Ramos das FA.

Limitações

Gostaríamos de relevar que a principal limitação deste nosso trabalho ficou a dever-se ao facto de o SIADAP e da filosofia em que assenta não ser do conhecimento da generalidade dos militares. É nossa percepção que as respostas dos militares entrevistados às questões por nós levantadas foram influenciadas pela indefinição que ainda subsiste relativamente à implementação daquele sistema nos diversos serviços e organismos da Administração Pública (AP) e à extrema relutância em aceitar, mesmo com adaptações, a imposição externa de um sistema que consideram de difícil aplicação na Instituição Militar por se esquecer que a Condição Militar nos diferencia dos restantes funcionários da AP.

Metodologia

A perspectiva de abordagem será a de verificar se a aplicação da filosofia do SIADAP às FA terá implicações não só nos sistemas de avaliação dos Ramos, mas também na própria filosofia de gestão da organização e na gestão do desempenho dos militares. Desta forma, coloca-se-nos a seguinte **questão central**:

Quais as principais consequências da aplicação da filosofia do SIADAP às FA e de que forma se reflectem na avaliação dos militares dos Quadros Permanentes (QP)?

As **questões derivadas** da anterior são as seguintes:

1. Qual o impacto da aplicação da filosofia do SIADAP no modelo de gestão dos Ramos das FA e que novos instrumentos de gestão se adequam a esta implementação?
2. Englobam os actuais Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares dos Ramos das FA os requisitos da avaliação inerente à filosofia do SIADAP?
3. Qual o impacto da aplicação da filosofia do SIADAP na gestão do desempenho nos Ramos das FA?
4. Qual o impacto da aplicação da filosofia do SIADAP nos Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares?

Face às questões levantadas, admitimos como **hipóteses** para o nosso estudo as seguintes:

1. A aplicação da filosofia do SIADAP às FA vem determinar uma alteração significativa no modelo de gestão dos seus Ramos. É importante recorrer ao mais recente instrumento de gestão que facilita o seu exercício;
2. Os actuais Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares dos Ramos das FA revelam-se desadequados por não avaliarem precisamente o seu desempenho na função;
3. A aplicação da filosofia do SIADAP às FA tem implicações na forma como a organização encara a gestão do desempenho dos seus militares dos QP;

4. A aplicação da filosofia do SIADAP às FA vem promover algumas alterações a efectuar nos Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares.

O **percurso metodológico** utilizado foi o da intensa pesquisa bibliográfica e documental, respectivamente na área da gestão (dedicando particular atenção aos recursos humanos, com incidência na gestão do desempenho) e em todos os diplomas relacionados com os sistemas de avaliação do mérito dos militares dos três Ramos das FA e com o SIADAP. Recorremos igualmente a outros documentos das FA portuguesas, devidamente identificados ao longo do nosso trabalho, e a regulamentos de avaliação do desempenho de outros exércitos, nomeadamente dos Estados Unidos da América (EUA). Conjuntamente foi elaborado um trabalho de campo baseado na realização de contactos pessoais e entrevistas a entidades envolvidas de forma directa ou indirecta com esta temática, que muito contribuíram para a concretização deste estudo. Paralelamente, e com o intuito de generalizar a confirmação ou não da hipótese dois do nosso estudo, efectuámos também um questionário.

Definição de termos

Ao longo do nosso estudo definiremos os principais termos e conceitos directamente relacionados com o tema. Todavia, fazendo também referência a outros, consideramos conveniente defini-los nesta fase.

Análise de funções (Bilhim, 2006, 221) – É um processo sistemático de recolha de dados destinados à tomada de decisão acerca das funções. Identifica as tarefas, as actividades e as responsabilidades de uma determinada função.

Avaliação do mérito (Thomaz, 2005, 288) – Avaliação de um conjunto de características intrínsecas do indivíduo, não relacionadas com o desempenho funcional.

Cargos militares (EMFAR, 2003, Art. 33.º) – lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas.²

Competência (NP 4427, 2004, 6) – Conjunto de saberes, de saberes-fazer e de saberes-estar/relacionar-se que caracterizam uma pessoa ou um grupo de pessoas.³

Descrição de funções⁴ (Bilhim, 2006, 224) – É um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações.

² Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, 290), **função** e **cargo** são sinónimos sendo o seu conceito definido como “o conjunto estabilizado de tarefas que é exercido com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade pelo seu titular”.

³ A NP 4427 define, que, saberes são conhecimentos, saberes-fazer são métodos e técnicas e que saberes-estar são atitudes e comportamentos.

⁴ Ao longo do nosso trabalho é sinónimo de *descrição de cargo*.

Desempenho (NP 4427, 2004, 6) – Nível do resultado alcançado por uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo, um sistema ou uma organização, face a objectivos previamente definidos.

Funções militares (EMFAR, 2003, Art. 34.º) – as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares. Classificam-se em: *Comando, Direcção ou Chefia, Estado-maior e Execução*.

Qualificação/Avaliação de funções (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003, 307) – Consiste na determinação do “peso específico” da função, medido como contributo e impacto que o conteúdo funcional tem nos resultados a atingir pela organização.

Qualificação (Glossário, 2004, 54) – Capacidade obtida através de um determinado curso de formação profissional ou através de experiência profissional, para desempenhar um determinado cargo.

Organização do Estudo

O presente trabalho está organizado em cinco partes: introdução, três capítulos e conclusões e recomendações.

Na introdução contextualizamos o problema, definimos o objectivo da investigação, apresentamos a importância do estudo, a sua delimitação, as limitações com que nos confrontámos e a metodologia adoptada.

No capítulo I elaboramos uma revisão da literatura através da referência a uma breve contextualização normativa, a trabalhos anteriores na área da investigação e do enquadramento conceptual do nosso trabalho.

No capítulo II caracterizamos o SIADAP, com o intuito de dar relevo aos seus princípios e objectivos, permitindo, desta forma, uma melhor compreensão da análise que efectuaremos, e caracterizamos também os Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares dos Ramos das FA, por se reflectirem nestes a implementação da filosofia do primeiro.

No capítulo III efectuamos a análise das principais consequências da aplicação da filosofia do SIADAP às FA, tendo por base a conceptualização elaborada, as entrevistas e o questionário realizados bem como diplomas e outros documentos referentes aos três Ramos das FA portuguesas e, em particular, ao exército dos EUA.

Finalizamos o nosso trabalho com a apresentação das conclusões eduzidas e das recomendações julgadas adequadas.

I. REVISÃO DA LITERATURA

I.1. Programa do XV e XVII Governos Constitucionais

O Programa do XV Governo Constitucional (2002, 45-49), no seu ponto “I.5. *Administração Pública*”, preconiza a necessidade imperiosa da sua reforma, nos seguintes termos (*sublinhado nosso*):

“- (...) *Promoção de uma cultura de mérito e exigência, em que os serviços devem nortear-se por resultados e altos padrões de qualidade.*”

“- (...) *a prática da gestão por objectivos a partir de experiências “piloto”, criando concorrência e benchmarking interno, novos esquemas de avaliação do desempenho de cada funcionário público e de responsabilização e reconhecimento (cultura do mérito), por forma a aumentar a eficiência e qualidade dos serviços do Estado aos cidadãos;*”

Não se afastando desta dinâmica de mudança também o programa do XVII Governo Constitucional (2005, 38-41) contempla:

“- (...) *Actualizar o recenseamento de pessoal, com registo de qualificações e competências e desenhar os perfis de recursos humanos, por forma a orientar a política de formação na Administração Pública;*

- *Generalizar a implementação da gestão por objectivos (...);*

- *Rever, aperfeiçoar e alargar, a legislação relativa à avaliação de desempenho a toda a Administração Pública;*”

I.2. Grandes Opções do Plano

De acordo com a Lei n.º 107-A/2003, de 31 de Dezembro, que aprovou as Grandes Opções do Plano para 2004 (*sublinhado nosso*) “*as ideias nucleares da reforma (da AP) centram-se (...) na aproximação do novo modelo de organização dos serviços à filosofia do modelo empresarial; gestão dos serviços feita por objectivos e na criação de um Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho.*”⁵

Dando continuidade a esta política, a Lei n.º 55-A/2004, de 30 de Dezembro, que aprovou as Grandes Opções do Plano para 2005⁶, afirmava que “*foi aprovado um novo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública e iniciada a sua execução*” e que “*o primeiro passo traduziu-se na definição dos objectivos para os Ministérios, serviços, dirigentes e funcionários como forma de suportar a sua subsequente avaliação*”.

Como medidas de política a concretizar em 2005 esta lei determinava a “*consolidação e*

⁵ D.R. n.º 301, I-A, Suplemento, p.8778-(11)

⁶ D.R. n.º 304, I-A, Suplemento, p.7412-(34 -35)

aprofundamento de uma cultura de gestão por objectivos, promovendo-se novos perfis de liderança e a adequada formação de dirigentes” e a “prossecução e aprofundamento do processo de avaliação do desempenho dos funcionários, centrado na cultura do mérito”.

Como podemos constatar o SIADAP enquadra-se num processo de reforma e modernização da AP no sentido de uma “*gestão determinada por objectivos, orientada para resultados e dotada dos instrumentos de gestão necessários para actuar e responsabilizar, motivando os seus trabalhadores para um desempenho de qualidade e reconhecendo o mérito e a excelência.*”⁷

I.3. Referências a trabalhos anteriores na área da investigação

Dos vários trabalhos efectuados no Ex-Instituto de Altos Estudos Militares destacamos dois, pela forma objectiva e sistematizada como aludiram aspectos relacionados com a avaliação do desempenho, que nos serviram de referencial na abordagem que, neste âmbito, efectuámos.

- “*Subsídios para uma Carreira-tipo do Oficial do QP do Exército*”. Trabalho realizado pelo MAJ INF Barreiros dos Santos, no âmbito do Curso de Estado-Maior (CEM) 1995-1997. O autor identifica as principais disfunções da Administração de Recursos Humanos no Exército, no âmbito da gestão de carreiras, apresenta cenários de evolução e propõe diferentes tipologias de carreiras de acordo com as diversas origens de oficiais do QP.
- “*A carreira do Sargento do Quadro Permanente do Exército: Contributos para um modelo*”. Trabalho realizado pelo MAJ CAV Nunes Baltazar, no âmbito do CEM 2004-2006. O autor, com forte influência do trabalho supracitado, analisa a carreira dos sargentos do Exército e propõe alterações para o seu desenvolvimento de forma harmoniosa, tendo como enquadrante o contexto abrangente como actualmente se processa a gestão dos recursos humanos.

Directamente relacionado com o nosso estudo relevamos ainda o seguinte trabalho:

- “*O Apoio à Tomada de Decisão na Avaliação do Desempenho de Pessoas: Contributos para o Processo de Decisão Militar em Tempo de Paz*”. Tese de doutoramento do COR ART Fernandes Thomaz (Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, 2005). O autor integra na sua tese um caso real de aplicação no âmbito do Exército, assente num projecto de investigação, através da Academia Militar e sob a coordenação científica do Instituto Superior Técnico, para o “*Estudo do Sistema de Avaliação dos Militares do Exército e da Guarda Nacional Republicana*”. Entre outros objectivos este estudo visou a análise técnica e científica do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do

⁷ Proposta de lei n.º 87, do Governo, de 20 de Outubro de 2003.

Exército e a proposta de novas formas de avaliação. As linhas de acção definidas englobaram o desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho baseado em competências⁸. O autor defende que a especificidade militar implica que a avaliação dos militares se revista “*de uma singularidade que a diferencia das restantes realidades comparáveis, porquanto a Instituição Militar, não deixando de ser uma organização, possui uma cultura institucional, assente em valores e princípios muito particulares.*” Assim, os factores que considera deverem incluir-se num sistema de avaliação que se revele adequado a esta realidade terão que atender a uma “*organização centrada no Homem, mercê da condição militar*” onde são exigidos “*um conjunto de atributos e de características individuais que não são usuais a outros funcionários ou trabalhadores civis.*” Decorrente destas premissas, o autor refere que “*dever-se-á proceder à avaliação do mérito individual, numa óptica de competências e aptidões militares*” considerando tratar-se da verificação dos aspectos específicos da Instituição Militar com relevo para uma avaliação mais global dos seus elementos. De seguida, com base na análise de funções e cargos, seria definido o que se pretende de uma avaliação do desempenho funcional. Refere ainda, que, para que um sistema de avaliação seja considerado um verdadeiro instrumento de gestão deve basear-se na avaliação do desempenho e do mérito (*gestão horizontal*) e na avaliação do potencial (*gestão vertical*), considerando no entanto, que todo o processo se baseia essencialmente “*na oportuna e correcta retroacção*” que considera “*necessária e fundamental para contribuir para a melhoria do desempenho, quer em termos individuais quer institucionais, garantindo sempre as necessárias acções de formação e de aperfeiçoamento.*” O autor conclui que o desempenho (global) deverá “*ser medido com base no que se espera do avaliado nos diferentes factores de avaliação, em termos absolutos, claros e transparentes para cada função ou cargo.*”

I.4. Enquadramento Conceptual

I.4.1. A GPO nas organizações

As organizações tentam permanentemente adoptar modelos estruturais que permitam proporcionar-lhes mais inovação e melhor ajustamento às novas condições. Estas mudanças vieram colocar os Recursos Humanos no centro das preocupações dos gestores, pois rapidamente se percebeu que, em última análise, daqueles dependia a adaptação da Empresa aos sucessivos desafios do mercado e, portanto, a sua continuidade. Segundo Chiavenato (1999, 4)

⁸ Competências transversais (comuns a todas as funções militares, postos ou cargos) e competências específicas para cada grupo de funções.

“as organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome.” Numa organização, quanto mais eficaz for a gestão de pessoas, quanto melhor se canalizarem os esforços para que estas também atinjam os seus objectivos pessoais, maior progressão e prosperidade dela se pode esperar.

O conceito de GPO já não é recente. A introdução deste modelo de gestão, em 1954, deve-se a Peter Drucker. Este autor publicou um livro⁹ onde expõe a necessidade de desenvolver metas tangíveis e verificáveis, susceptíveis de serem medidas, e de estabelecer um processo pelo qual os gestores superiores e subordinados de uma organização identificam em conjunto os seus objectivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam estas medidas como guias para a actividade da unidade e para avaliar a contribuição de cada um dos seus membros. Os subordinados poderiam assim exercer auto-controlo e a avaliação seria feita em função da concretização desses objectivos.

Esta abordagem direcciona a gestão para objectivos e fins, numa oposição clara à perspectiva Taylorista¹⁰ em que a gestão assentava em processos e actividades. Desta forma, Bilhim (1997, 36) considera a GPO “...uma filosofia de gestão que substitui a preocupação de “como” gerir pela de “porque” ou “para que” gerir”, em que a ênfase está no fazer o trabalho mais relevante para os objectivos da organização (alcançar a eficácia) e não no fazer bem o trabalho (alcançar a eficiência).

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, 340) o conceito de gestão participativa por objectivos de Peter Drucker é, ainda hoje, a base dos sistemas de avaliação do desempenho da generalidade das empresas. Na sua raiz, este conceito assenta na ideia de que uma organização, em função da sua missão e plano estratégico, tem objectivos permanentes, que vão sendo reajustados à medida da evolução do mercado, e objectivos de curto prazo que por norma coincidem com o ciclo anual de gestão. Para Teixeira (1998, 41) os objectivos, estabelecidos entre superior e subordinados, são a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

Chiavenato (1987, 443) define GPO como uma técnica participativa de planeamento e avaliação, através da qual os superiores e subordinados, em conjunto, estabelecem objectivos (resultados) a alcançar num determinado período de tempo, em termos quantitativos, dimensionando as respectivas contribuições (metas) e controlam sistematicamente o desempenho de forma a proceder às correcções necessárias.

⁹ The Practice of Management (1954).

¹⁰ Frederick Taylor é considerado o “pai da administração científica” por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Segundo Taylor, todo e qualquer trabalho necessitava, previamente, de um estudo para que fosse determinada uma metodologia própria visando sempre o seu máximo desenvolvimento. O controlo desse trabalho tinha como finalidade verificar se estava a ser executado de acordo com a sequência e o tempo pré-programados, de modo a evitar desperdício operacional.

Este modelo de gestão requer, assim, que se definam no início os objectivos que a organização pretende atingir a longo prazo, os quais deverão originar objectivos de curto prazo que, por sua vez, vão regular os objectivos dos gestores ou dos departamentos e sub-departamentos até aos supervisores de primeira linha.

Tendo como referencial os objectivos globais da organização, desenvolvidos ao nível do topo da hierarquia, as chefias intermédias devem estabelecer objectivos ao seu nível e colaborar, de forma participativa, no desenvolvimento dos objectivos da unidade mais vasta em que estão integradas. Desta forma, asseguram que esses objectivos estão em concordância com os objectivos da organização. No que respeita aos resultados, estes serão medidos em função da sua contribuição para o sucesso da organização.

De acordo com Rocha (1999, 130) a GPO supõe um tipo de gestão participativa atendendo a que os trabalhadores tomam parte na discussão e conhecem os objectivos da empresa. Além disso, implica a integração dos aspectos humanos e dos objectivos da organização e coloca uma ênfase especial no conceito de motivação e no desenvolvimento das capacidades dos subordinados. Podemos afirmar que a GPO é fundamentalmente um método de agregar num padrão mais lógico e objectivo as tarefas que as pessoas já fazem normalmente, embora de uma forma pouco sistematizada ou de maneira a obscurecer a sua responsabilidade pessoal.

Relativamente aos principais elementos que caracterizam este método de gestão, escolhemos a perspectiva de Caetano (1997, 73)¹¹, por sistematizar o que também refere Chiavenato (2000, 272-274), Rocha (1999, 129-131) e Teixeira (1998, 41-42), que descreve o processo de GPO sendo este constituído por quatro elementos indispensáveis: formulação de objectivos, planeamento da acção, auto-controlo e revisões periódicas. Estes elementos são caracterizados através de oito etapas, as quais se apresentam no quadro 1.

Quadro 1 – Etapas da GPO

Elemento	Etapas	Observações
1. Formulação de objectivos	1. Elaboração de objectivos gerais de longo prazo e dos planos de acção	A um nível macro-organizacional.
	2. Definição de objectivos específicos para a organização	A formulação dos objectivos realiza-se através de um processo em cascata que vai desde o topo até ao nível mais baixo da organização. Em cada nível hierárquico os objectivos são traduzidos para um nível mais específico e de alcance mais limitado.
	3. Estabelecimento dos objectivos departamentais	
	4. Especificação dos objectivos individuais correspondentes a cada cargo	

¹¹ Citando Raia (1974).

2. Planeamento da acção	5. Determinação dos meios necessários para cada actor atingir os seus objectivos	São especificadas quais as actividades a realizar, quem as realiza, com que prioridade, tempo máximo para a sua execução, etc.
3. Auto-controlo	6. Corrigir eventuais desvios da acção relativamente aos objectivos a prosseguir	Etapa importante no processo de GPO atendendo a que é o próprio indivíduo que deve controlar o seu desempenho. ¹²
4. Revisões periódicas	7. Confrontação do desempenho individual e organizacional com os objectivos definidos	Analisa-se os progressos, resolvem-se os problemas e redefinem-se, se necessário, alguns objectivos.
	8. Avaliação do desempenho global de cada indivíduo	Tem em vista reforçar comportamentos, aumentar a motivação, desenvolver as competências, etc.

No Anexo A apresentamos, de forma gráfica, o processo de GPO.

I.4.1.1. Benefícios e preocupações com a implementação do modelo de GPO

A grande vantagem da GPO é que os objectivos organizacionais são convertidos em objectivos específicos para as unidades orgânicas e para os indivíduos. Assim, a todas as pessoas de uma organização são proporcionados objectivos específicos de desempenho, devendo estas participar activamente na sua definição. Alcançados esses objectivos, são, por consequência, atingidos os objectivos da unidade e da organização.

Para Chiavenato (2000, 276), os maiores benefícios da GPO são:

- Os esforços de todas as pessoas estão focalizados nas actividades que conduzem ao alcance dos objectivos;
- O desempenho é melhorado em todos os níveis organizacionais;
- O atingir e superar os objectivos motiva os funcionários;
- A garantia de que os objectivos departamentais e individuais estão alinhados com os objectivos organizacionais;
- A verificação e comunicação dos desvios é sistematicamente utilizada;
- Ultrapassados os objectivos fixados, poderão ser oferecidas recompensas de forma transparente.

Todavia, Oliveira Rocha (1999, 132-134) alerta que a implementação da GPO numa determinada organização implica importantes alterações estruturais, pois este modelo não é passível de ser implementado numa estrutura burocrática e formal. Assim, a *estrutura da organização* tem de ser alterada para a constituição de pequenos grupos em que seja fácil o

¹² Este auto-controlo só será possível se o indivíduo tiver, por parte do seu superior, informação e *feedback* adequados sobre a sua actividade.

contacto entre os seus membros; a burocracia organizacional tem de ser eliminada (chefias intermédias que se verifiquem desnecessárias, deverão ser eliminadas); o relacionamento não deve ser feito exclusivamente de cima para baixo, mas nos dois sentidos. Quanto à *estrutura do trabalho*, a implementação da GPO exige a sua alteração, pois as tarefas que habitualmente se distribuem pela hierarquia, desde as funções de gestão (no topo) até às de rotina (na base), passarão a incluir os quatro elementos do trabalho: gestão, planeamento, controlo e rotina. No que respeita à *estrutura de um plano de carreiras*, a implementação da GPO implica o estabelecimento de um plano de carreiras em que se determine a progressão de cada indivíduo, se especifique o desenvolvimento no curto prazo e se preveja, anualmente, a revisão do progresso de cada pessoa.

Pensamos pertinente mencionar Bosco Lodi¹³ porquanto o autor afirma, que, embora esteja provado que as organizações que utilizam o modelo de GPO obtêm resultados superiores àquelas que não formulam as suas próprias metas¹⁴, a GPO tende a exigir muito das pessoas e que, por isso, estas “*devem ser preparadas para receberem o método e para poderem aplicá-lo criteriosamente*”.

Segundo António Caetano (1997, 72), após Drucker outros autores se debruçaram sobre o método de GPO, o qual foi evoluindo e sendo modificado. Quanto à sua aplicação a GPO tem sido utilizada como sistema integrado de gestão, como método de planeamento e controlo e como método de avaliação de desempenho. No respeitante a este último aspecto, a GPO tem em vista dois desígnios fundamentais: por um lado, criar critérios de medida objectivos e aceites, por outro, facilitar a avaliação, visto que o avaliado participa na definição dos objectivos (padrão de comparação) e na análise dos resultados. Facto importante, é que a consequente análise do desempenho (comparação entre os objectivos fixados e os resultados alcançados) visa, sobretudo, a resolução de problemas e o desenvolvimento das competências dos colaboradores atendendo a que permite colocar em evidência eventuais necessidades de formação. Assim, importa vincar que a GPO, podendo ser utilizada como um método de avaliação do desempenho, consiste fundamentalmente num método de desenvolvimento organizacional. Caso não seja encarada nesta perspectiva as suas vantagens não poderão ser potenciadas.

I.4.1.2. Os objectivos

Para Chiavenato (2000, 256), os objectivos são resultados específicos que se pretendem alcançar num determinado período de tempo. No entender deste autor “*os objectivos constituem*

¹³ Citado por Chiavenato (1987, 466).

¹⁴ Cada objectivo deve estar associado a uma meta. É a definição desta que clarifica o nível de exigência requerido no cumprimento do objectivo.

a mola mestra da administração, a focalização para onde devem convergir todos os esforços da organização, o ponto onde as coisas deverão chegar.” Todavia, refere que estes fazem parte de um contexto mais lato, que são a *missão* e a *visão* das organizações.

A missão abrange os objectivos essenciais da organização e está normalmente focalizada no cliente externo, seja ele de que natureza for. Se aos diferentes níveis os gestores não conhecerem a missão da sua organização (que constitui o fundamento da sua existência) e os seus objectivos essenciais, nunca saberão qual o melhor caminho a seguir.

A visão, por sua vez, é aquilo que a organização pretende ser no futuro. As organizações devem ter uma visão realista de si mesmas, dos seus recursos, do relacionamento que desejam manter ou desenvolver com os seus clientes e mercados, de como pretendem atingir os seus objectivos organizacionais, de como devem aproveitar as oportunidades e desafios que se lhes colocam e da envolvente em que actuam. O termo visão reflecte, assim, um sentido de futuro.

Desta forma, a importância dos objectivos organizacionais pode ser consubstanciada nos seguintes aspectos (Chiavenato, 1987, 442):

- Proporcionam à organização uma directriz precisa no sentido de uma finalidade comum;
- Provocam o trabalho em equipa;
- Servem de base segura para verificar o valor das metas e dos planos e ajudam a evitar erros devido à omissão;
- Permitem prever o futuro com menor incerteza, pois a organização dirige o seu próprio destino, ao invés de submeter-se às fatalidades do acaso;
- Ajudam a orientar e a prever a distribuição criteriosa de recursos que muitas vezes são escassos.

Considerando que as organizações, por norma, têm em vista mais do que um objectivo, estes necessitam de ser ordenados de acordo com a sua importância e prioridade, evitando assim possíveis conflitos e potenciando a criação de sinergias. Implícita ou explicitamente, cada organização tem a sua hierarquia de objectivos. Os organizacionais desdobram-se em objectivos divisionais, estes em objectivos departamentais e, por último, destes se deduzem os objectivos individuais. Para que esta hierarquia de objectivos possa ser alcançada com eficiência, é necessário ter em consideração os seguintes cuidados:¹⁵

- Os objectivos devem fazer com que todos os órgãos e componentes da organização contribuam com uma parcela do esforço global;
- Devem ser tidas em conta as várias alternativas para atingir um objectivo, assim como a

¹⁵ Charles H. Granger citado por Chiavenato (1987, 445).

relativa eficiência e custo de cada uma delas;

- Os objectivos devem ser comunicados de forma a que as pessoas compreendam as metas da sua função e a relação destas com os objectivos fundamentais da empresa;
- Os objectivos devem ser periodicamente revistos e, se necessário, reformulados tendo em vista a sua actualização de acordo com eventuais alterações das condições do mercado e os benefícios que podem ser obtidos com a revisão dos fins visados pela organização.

Num modelo de gestão por objectivos um aspecto obrigatório a considerar diz respeito às características que estes devem apresentar. A maioria dos autores sugere que deverão ser relevantes para o cargo exercido, claros (concretos, precisos), específicos, controláveis, mensuráveis (com metas quantitativas definidas, o que permite verificar quando são atingidos), definidos no tempo, desafiantes (que requeiram esforço das pessoas, isto é, que não sejam atingidos com facilidade, mas que também não sejam muito difíceis de alcançar) e que devem ser coordenados com os objectivos de outros. Se os objectivos se afastarem destas características, e considerando que a avaliação do desempenho se faz mediante os resultados alcançados, esta avaliação poderá tornar-se pouco quantificável, logo também pouco eficaz. Atendendo a que são os números que orientam o desempenho para um resultado mensurável, os objectivos que não poderem ser quantificados deverão ser obrigatoriamente verificáveis.

I.4.2. Ferramentas de apoio à GPO. O “Balanced Scorecard”.

A forma de exercer o controlo de gestão de uma organização foi e sempre será uma preocupação permanente dos seus gestores. Para o efeito foram desenvolvidas metodologias, sendo muito conhecida o “Tableau de Bord” (TDB).

O TDB é uma ferramenta de gestão que, até aos anos 80, não foi mais do que um “relatório” onde se comparavam e controlavam os dados obtidos com os previamente fixados (em orçamento), tendo em vista a tomada de medidas correctivas. Embora muito útil para as organizações, o TDB apresentava algumas insuficiências das quais destacamos (Russo, 2005, 14):

- A apresentação de dados eminentemente financeiros, mostrando, também, apenas o impacto das decisões dos gestores sobre a variável financeira;
- O predomínio de critérios financeiros não garantia o alinhamento dos interesses da Direcção e dos gestores das diferentes unidades orgânicas;
- Não fazia a ligação entre a estratégia e as acções tomadas ao nível operacional.

Na década de 90 surgiram as preocupações sobre a necessidade de coerência entre os objectivos estratégicos e as acções a tomar no âmbito desta ferramenta de gestão. Como

consequência o TDB foi sendo aperfeiçoado à medida que se comprovava a crescente importância de factores intangíveis na boa gestão das organizações. Porém, os gestores acabaram por manter a primazia da perspectiva financeira na análise do desempenho, em detrimento de outras perspectivas igualmente importantes.

Assim, apesar de o TDB ser desenvolvido a partir da missão e da definição dos objectivos de cada centro de responsabilidade, que, por sua vez, originam a identificação dos factores críticos de sucesso (sendo estes quantificados pelos indicadores de desempenho), não deixa de ser, essencialmente, um instrumento de informação rápida, que compara os resultados realizados com as previsões, permitindo apurar os desvios, elaborar diagnósticos e tomar decisões a curto prazo.

Desta forma, na sequência de estudos realizados em várias multinacionais americanas, insatisfeitas com o facto de verificarem que os seus métodos de avaliação do desempenho empresarial, que se baseavam em indicadores contabilísticos e financeiros, não estavam adequados ao contexto competitivo mundial, porque prejudicavam a criação de valor a médio e longo prazo¹⁶, os professores norte-americanos Robert Kaplan e David Norton apresentaram em 1992, nos Estados Unidos, a ferramenta de gestão “Balanced Scorecard” (BSC).

O BSC é uma metodologia concebida para transformar a missão de uma organização e a sua estratégia organizacional em objectivos concretos, devidamente quantificáveis, associando-lhes um conjunto de instrumentos de medida que possibilitam o acompanhamento e a verificação do seu grau de realização. Traduz-se, assim, na identificação de um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros, referentes aos factores críticos de sucesso de uma organização, o que permite efectuar um adequado e sistemático controlo de gestão.

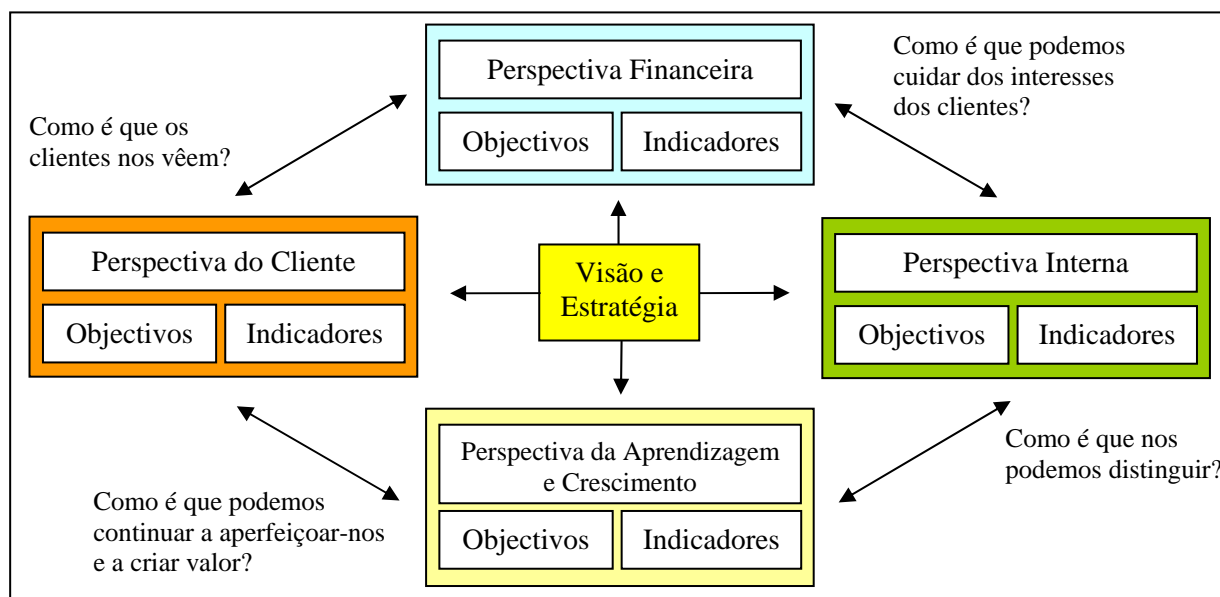
As características do BSC são as seguintes (Sousa e Rodrigues, 2002, 57-62):

- A gestão é focalizada na estratégia da organização, traduzindo-a em objectivos e indicadores, agrupados em quatro perspectivas: “Financeira”, “Clientes”, “Processos Internos” e “Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional”;
- Considera que existem relações de causa e efeito entre estas perspectivas e as medidas e acções de desempenho, de curto e longo prazo;
- De acordo com a estratégia definida, induz a comunicação, o envolvimento e o alinhamento das pessoas e o ajustamento dos recursos da organização;
- Assegura o *feedback* e a aprendizagem resultante das acções e dos resultados atingidos (a

¹⁶ Tal acontecia quando os gestores promoviam, no curto prazo, sem olhar a meios, cortes radicais nas despesas, com o intuito de conseguirem lucros imediatos, pois as suas remunerações estavam dependentes dos resultados financeiros apresentados aos accionistas. Como consequência originavam uma redução da qualidade dos serviços prestados, a saída de quadros e trabalhadores imprescindíveis, o aumento da insatisfação dos clientes e a desmotivação dos empregados, num claro sacrifício do potencial de desenvolvimento futuro das suas organizações.

curto e a longo prazo), tendo em vista facilitar a revisão da própria estratégia.

Na figura 1 apresentamos as quatro componentes do BSC.



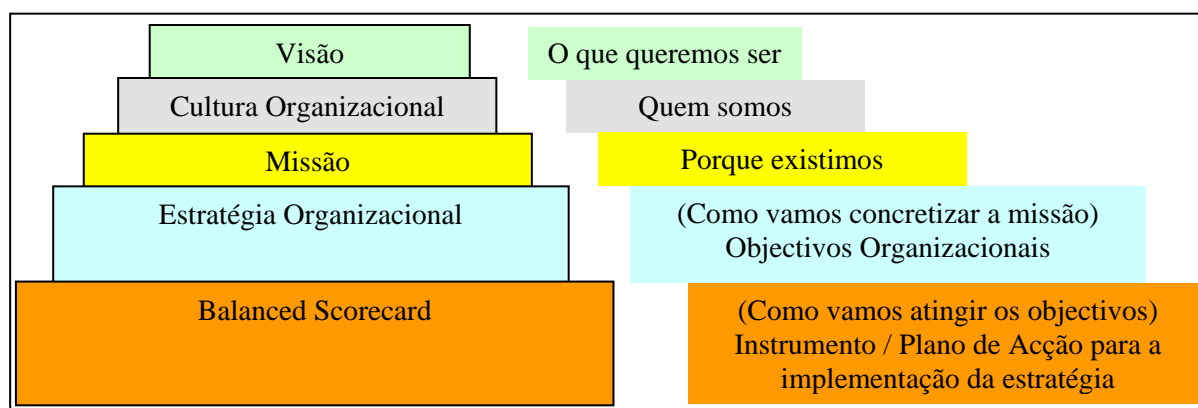
Fonte: (Sousa e Rodrigues, 2002, 60)

Figura 1 – Componentes do “Balanced Scorecard”

As componentes do BSC são arquitectadas de forma integrada para se reforçarem umas às outras, indicando as actuais e futuras perspectivas da organização. Os indicadores não são listados de forma aleatória, mas por áreas (de acordo com as quatro perspectivas de desempenho organizacional) devidamente interrelacionadas e decorrentes da visão e da estratégia que se pretende implementar.

Apesar de Kaplan e Norton terem lançado o BSC como mera ferramenta de medição e avaliação de desempenho multi-dimensional (não visava apenas a perspectiva financeira) este instrumento de gestão rapidamente evoluiu para se tornar, actualmente, numa metodologia de clarificação e implementação da estratégia. É neste contexto que Alves e Pereira (2005, 48) referem que *“esta metodologia, com as necessárias adaptações ao contexto dos organismos do Estado, está na base das orientações da Reforma da Administração Pública, em curso, que elege a gestão por objectivos como um dos vectores essenciais.”*

Por fim, nesta óptica da concepção de um sistema de gestão vocacionado para gerir a estratégia de uma organização, visualizemos, na figura 2, o posicionamento e a importância do BSC no quadro conceptual, articulado em cascata, que lhe dá forma e coerência (Lopes, 2005, 18).



Fonte: (Lopes, 2005, 19).

Figura 2 – O “Balanced Scorecard” no quadro da estratégia organizacional

Mas porque o desempenho organizacional depende sobretudo da forma como é gerido o desempenho individual, vamos abordar no sub-capítulo seguinte o sistema de gestão do desempenho individual, com particular incidência na sua fase de avaliação.

I.4.3. A Avaliação do Desempenho como parte integrante de um Sistema de Gestão do Desempenho

De acordo com Thomaz (2005, 193) um *Sistema de Gestão do Desempenho* é constituído por três fases:

- Planeamento – onde são estabelecidas metas e objectivos;
- Acompanhamento (*coaching*) – onde é efectiva a intervenção do gestor para dar o *feedback* e proceder a ajustamentos do desempenho;
- Avaliação – onde o desempenho individual é “medido”, formalmente documentado e entregue o *feedback*.

Desta forma, a avaliação do desempenho é apenas uma parte da gestão do desempenho, sendo encarada como uma maneira inquestionável de prestar periodicamente contas do realizado pelas pessoas de uma determinada organização.

A preocupação na gestão de pessoas, levou as organizações a procurarem dotar os seus sistemas de gestão de pessoas com instrumentos funcionais, claros e transparentes, em especial os mecanismos de avaliação do desempenho, pois os seus efeitos sobre os avaliados, consoante se trate de uma avaliação favorável ou desfavorável, em determinado momento profissional, poderá condicionar todas as oportunidades de desenvolvimento do avaliado.

Até 1954, quando Peter Drucker apresentou a GPO, a avaliação do desempenho processava-se quase sempre apenas num único sentido; o avaliador, baseado num referencial próprio, tecia um juízo de valor sobre o desempenho do avaliado em aspectos que considerava importantes na

execução de determinada tarefa ou conjunto de tarefas. A opinião do avaliado era irrelevante e este não tinha qualquer participação no processo. A GPO veio revolucionar a concepção e a importância da avaliação do desempenho, pois esta passou a processar-se nos dois sentidos, impondo o envolvimento e o comprometimento do avaliado.

I.4.3.1. O que é a avaliação do desempenho?

Para Rocha (1999, 120) a avaliação do desempenho consiste “*na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.*” Assim, a atenção deve centrar-se especificamente no desempenho no cargo, no comportamento da pessoa no desempenho da sua função, e não no desempenho em geral.

A avaliação do desempenho é o instrumento mais utilizado para medir o grau de aproximação dos resultados ou do empenhamento dos colaboradores aos padrões definidos, fornecendo elementos essenciais para:

- melhorar a definição das funções;
- determinar necessidades de formação;
- criar oportunidades de carreira, tendo em atenção as potencialidades demonstradas;
- premiar em função do contributo para a concretização dos objectivos da organização.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, 337) referem que a avaliação do desempenho serve, em primeira linha, para validar os métodos de recrutamento utilizados, atendendo a que, uma *performance* abaixo do esperado pode indiciar a necessidade de revisão e melhoria das metodologias utilizadas na escolha dos indivíduos para a organização.

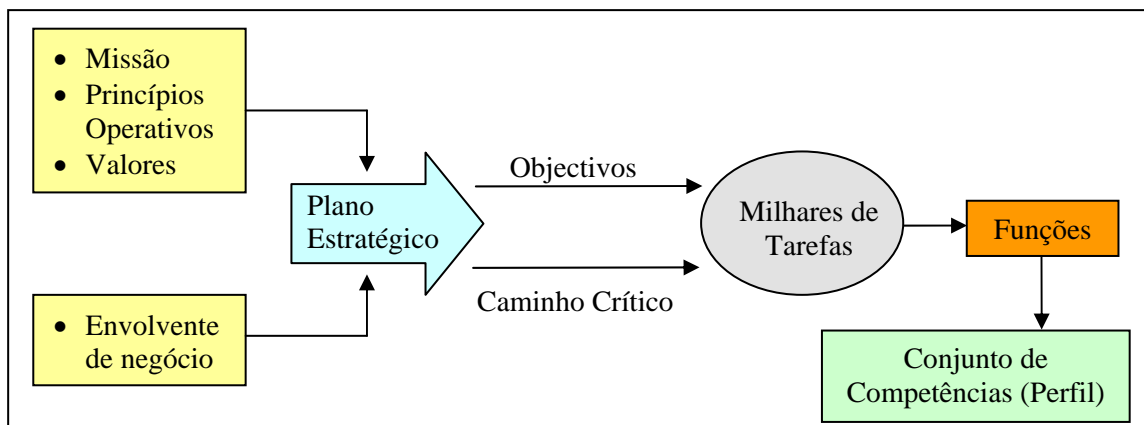
Segundo o Professor João Bilhim¹⁷, a avaliação do desempenho faz-se rápida e tranquilamente quando é antecedida do devido planeamento do desempenho, ou seja, quando avaliador e avaliado comungam dos objectivos a atingir e dos indicadores que permitem identificar se foram ou não alcançados por este último, contribuindo para o sucesso do primeiro. O autor considera também que a percepção que muitas vezes se tem da avaliação do desempenho não é a mais correcta, pois as pessoas preocupam-se com o que aconteceu, inculcando, em vez de resolver os problemas detectados, através de uma estreita cooperação entre o avaliador e o avaliado.

De nada nos serviria definir os objectivos, elaborar um cuidadoso planeamento e organizar o trabalho se não fosse possível efectuar a avaliação dos resultados do trabalho realizado por cada colaborador, com objectividade e equidade, do ponto de vista da sua unidade orgânica ou da

¹⁷ Conferência no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas subordinada ao tema “Inovação no Sector Público: SIADAP e MindLab” realizada em 13 de Março de 2006, em Lisboa.

organização. Deste modo, a avaliação é um acto primordial de gestão. Mais do que propiciar perspectivas de desenvolvimento profissional, o que está em causa é o comprometimento assumido com a missão, estratégia e objectivos da organização, incumbindo a esta, investir na carreira do seu pessoal. Com base no julgamento do valor, da excelência e das qualidades individuais é possível localizar problemas de integração ou de não aproveitamento, permitindo que a colocação de pessoas em cargos e funções se revista de importância estratégica na gestão dos recursos humanos.

Porém, a apreciação do valor demonstrado pelo indivíduo efectuada sempre com menção ao seu posto de trabalho, ou melhor, às tarefas e responsabilidades da sua função, torna imprescindível que sejam do conhecimento do avaliador, com total objectividade, essas mesmas tarefas e responsabilidades. Só desta forma, conhecendo o que o titular de um cargo faz, como faz e para que faz, é possível pronunciar-se justa e objectivamente sobre o valor do seu desempenho, pelo que, a prévia análise da função é determinante. Assim, baseando-se o desempenho das funções na missão, na estratégia, nos princípios operativos e na cultura organizacional é necessário determinar “*quais as características, atitudes e comportamentos (...) ou seja, definir quais as competências exigidas para cada função*” (Thomaz, 2005, 195) para que esta possa ser eficientemente realizada. Estas competências deverão igualmente ser bem conhecidas pelo avaliador. Na figura 3 mostramos como Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, 296) consideram a ligação entre a estratégia empresarial e o perfil de competências das funções.



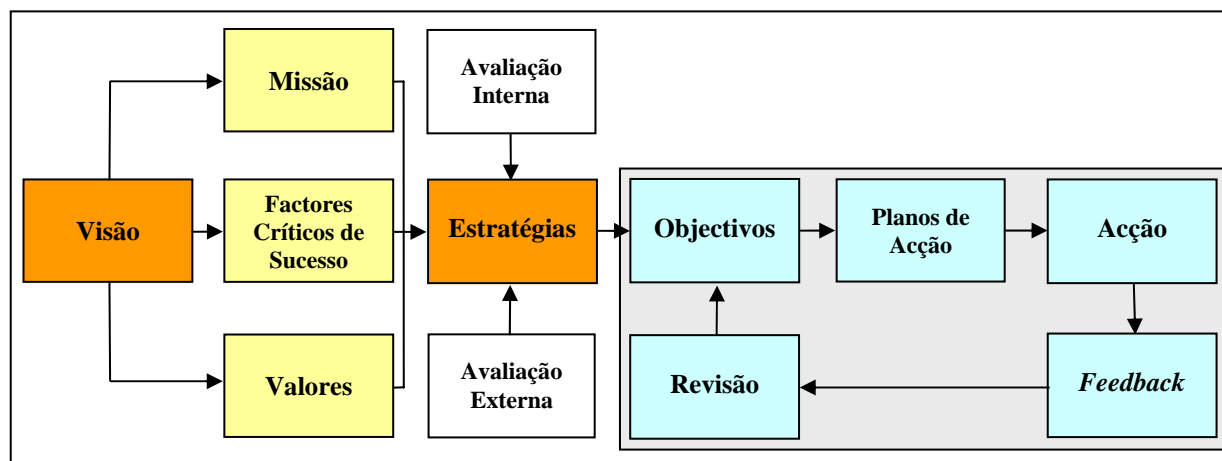
Fonte: (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003, 296)

Figura 3 – A estratégia empresarial e o perfil de competências das funções

São a missão, a envolvente de negócio em que se situa e a estratégia que determinam o conjunto de competências que são relevantes para as funções chave de uma determinada empresa. Para os autores, a ligação das competências à missão e estratégia globais da empresa permite identificar dois conjuntos de competências: *Genéricas* (as que são comuns a todas as

funções da empresa) e *Específicas* (fundamentais ao desempenho eficaz de determinada função).

Por sua vez, com o diagrama da figura 4 ilustramos o papel que a gestão do desempenho ocupa em contexto organizacional, representando, a azul, o ciclo da avaliação do desempenho (estabelecimento de objectivos → planos de acção → acção → *feedback* → revisão do desempenho).



Fonte: (Thomaz, 2005, 196) citando Michael J. Armstrong.

Figura 4 – Papel da gestão do desempenho em contexto organizacional

Mas esta avaliação é a medição de algo (Caeiro, 2000, 172), implicando sempre o estabelecimento de uma comparação. Com base num determinado padrão, comparamos uma característica, a execução de uma tarefa ou o resultado de um trabalho. Não é possível avaliar os resultados de um colaborador se não forem comparados com os resultados inicialmente estabelecidos ou alcançados por outros. É a existência de uma referência que nos dá a noção de que os resultados são bons ou maus. Assim, o desempenho deverá ser sempre determinado tendo em atenção duas fases complementares: primeiramente, em relação à função do avaliado e numa segunda fase, em relação aos seus pares. Para avaliar o desempenho é assim necessário efectuar duas comparações consecutivas: a descrição da função com o desempenho do seu titular e o desempenho deste com os desempenhos dos outros colaboradores.

I.4.3.2. Avaliação do desempenho e avaliação do potencial

Para Bilhim (2006, 258) as organizações desejam determinar a qualidade e a quantidade de realização dos seus membros, através do diagnóstico do seu potencial futuro e da identificação de áreas com deficiências que possam ser objecto de formação profissional. Desta forma, este autor conclui que a avaliação de desempenho pode ter duas grandes funções: administrativa (utilidade dos resultados da avaliação para outras técnicas de gestão de recursos humanos, como, por exemplo, a remuneração e a promoção) e de desenvolvimento (aumento de competências

através da formação).

Torna-se assim importante diferenciar, em termos conceptuais, avaliação do desempenho e avaliação do potencial. Para Santos (1997, 29) *“embora o potencial seja analisável do desempenho, podendo inferir-se a partir deste, o desempenho nem sempre é uma amostra significativa para que dele se possa chegar ao potencial.”* Citando Stoner, o autor refere *“que muitas vezes se parte da premissa (errada) de que uma pessoa que tenha as qualificações e a capacidade para ter um bom desempenho numa determinada função terá, automaticamente, um bom desempenho num cargo diferente, ou de maior responsabilidade.”*

Assim, se a avaliação se basear em juízos sobre o grau em que a pessoa possui certas qualidades necessárias ao prosseguimento na carreira, destinando-se a um ordenamento tendo em vista a sua promoção, estamos claramente a falar numa avaliação centrada no potencial. Se, por outro lado, o objectivo da avaliação for efectivamente diagnosticar necessidades de formação ou a colocação em determinado cargo da pessoa que melhores competências tem para o desempenhar, esta terá obrigatoriamente que se basear no desempenho efectivo.

Usualmente as organizações avaliam o desempenho efectivo e exploram, simultaneamente, o valor potencial dos seus colaboradores. A entrevista de avaliação constitui uma oportunidade de comunicação que deverá ser aproveitada precisamente para abordar algumas questões relativas ao potencial do avaliado.

II. CARACTERIZAÇÃO DO SIADAP E DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS

II.1. O SIADAP

A gestão do desempenho constitui um vector essencial das reformas ligadas à gestão pública em grande parte dos países da União Europeia, destacando a obtenção de resultados e a aplicação de conceitos e instrumentos de avaliação e de gestão desse desempenho¹⁸. Assim, foi considerada a necessidade de instituir um modelo de avaliação com maior credibilidade¹⁹ julgado essencial para a introdução de uma nova cultura de gestão pública, para uma correcta apreciação dos recursos atribuídos a cada um dos organismos e funções, criando condições de maior motivação profissional, qualificação e formação permanente dos recursos humanos²⁰.

O SIADAP é também considerado um instrumento de gestão que, sendo devidamente utilizado, permite a identificação de desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais, a responsabilização do pessoal e dos dirigentes, estabelecendo um clima de exigência, de mérito e de transparência na acção dos serviços²¹.

Não se esgotando a avaliação na apreciação do desempenho individual, o Governo considerou fundamental a criação de um modelo que integrasse a avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes e dos serviços e organismos, que se constituísse num sistema global de avaliação cujo desenvolvimento deveria ser um impulsionador da mudança de cultura e práticas de gestão²².

Desta forma, a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, cria o SIADAP de acordo com as seguintes linhas essenciais:

- É um sistema integrado de avaliação do desempenho, envolvendo a avaliação individual dos trabalhadores, a avaliação dos dirigentes e a avaliação dos serviços e organismos;
- Promove a diferenciação pelo mérito, implicando o fim das injustiças que se verificavam com a atribuição generalizada e sistemática de notas máximas de desempenho;
- Reflecte uma cultura de exigência através da definição de quotas de mérito e excelência para as avaliações;
- Reforça os níveis de responsabilidade e controlo dos titulares de funções de direcção e de chefia;
- Incrementa o comprometimento entre avaliadores e avaliados, face à definição de metas a

¹⁸ Exposição de Motivos da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

¹⁹ O modelo anterior, designado por Classificação de Serviço, estava completamente desacreditado face a uma prática comum de atribuição de classificações máximas.

²⁰ Exposição de Motivos da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, cit. 18.

²¹ Idem.

²² Ibidem.

atingir anualmente, estabelecidas com o intuito de garantir uma maior eficácia na gestão dos recursos humanos.

II.1.1. Princípios do SIADAP

De acordo com o artigo 3.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, o SIADAP rege-se, entre outros, pelos seguintes princípios:

- “- Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço;*
- Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais;*
- Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;*
- Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e selecção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.”*

II.1.2. Objectivos do SIADAP

Considerando os princípios referidos, o artigo 4.º da referida Lei enuncia os seguintes objectivos:

- “- Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública (...);*
- Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, funcionários, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objectivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada;*
- Diferenciar níveis de desempenho (...);*
- Potenciar o trabalho em equipa (...);*
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional (...);*
- Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com as competências e o mérito demonstrados;*
- Promover a comunicação entre as chefias e os respectivos colaboradores;*
- Fortalecer as competências de liderança e de gestão (...).”*

II.1.3. Principais características do SIADAP

O SIADAP integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço e organismo da AP, sendo este ciclo composto pelas seguintes fases (SEAP, 2004, 4):

- “- Elaboração do plano de actividades para o ano seguinte, de acordo com os objectivos*

- estratégicos, as atribuições orgânicas e os meios financeiros e humanos existentes;*
- Definição dos objectivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte;*
- Definição dos objectivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte;*
- Avaliação dos desempenhos;*
- Elaboração do relatório de actividades.”*

No que respeita à elaboração do plano e relatório anual de actividades, desde 1996 que o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, no seu artigo 1.º, determina que *“todos os serviços e organismos da AP central, institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados e fundos públicos devem obrigatoriamente elaborar planos e relatórios anuais de actividades.”*

Quanto ao plano anual de actividades, este *“deve discriminar os objectivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar (...) após aprovação pelo ministro competente, fundamentará a proposta de orçamento a apresentar na fase de preparação do Orçamento do Estado devendo ser corrigido em função deste após a aprovação da Lei do Orçamento.”*

Por sua vez, o relatório de actividades *“deve discriminar os objectivos atingidos, o grau de realização dos programas e os recursos utilizados.”*

Assim, não é nova esta obrigatoriedade da elaboração do plano e relatório anual de actividades. Desta forma, cumprindo a lei, e comprometendo toda a estrutura hierárquica, devem ser estabelecidos objectivos estratégicos nas organizações que integram a AP que são depois decompostos pelos diferentes níveis da organização, definindo os objectivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte, até à definição dos objectivos a atingir por cada trabalhador para o ano que se segue.

Quanto à avaliação dos desempenhos, de acordo com o disposto no artigo 10.º do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, esta materializa-se em fichas de avaliação, que consubstanciam os *“instrumentos normalizados e diferenciados em função dos grupos profissionais ou situações específicas”*, para a realização da avaliação. Nestas fichas de avaliação estão definidos os *“factores que integram a componente de competências dos diferentes grupos profissionais, bem como a descrição dos comportamentos que lhes correspondem.”*

As fichas de avaliação são diferenciadas para os seguintes grupos profissionais: dirigentes intermédios, pessoal técnico superior e técnico, pessoal técnico profissional e administrativo, pessoal operário e pessoal auxiliar. Apresentamos no Anexo F o exemplo de uma das fichas de avaliação do SIADAP.

O procedimento de avaliação do desempenho é constituído pelas seguintes fases (SEAP, 2004, 8):

- Definição de objectivos (os avaliadores e os avaliados acordam entre si a definição dos objectivos, indicadores de medida, valores e respectiva ponderação);
- Auto-avaliação (envolvimento do avaliado no processo de avaliação);
- Avaliação prévia (dos colaboradores sob responsabilidade de um avaliador, para apresentação em reunião de harmonização das avaliações);
- Harmonização das avaliações (em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação com o intuito de harmonizar as avaliações e validar as propostas de avaliação final correspondentes às cotas de mérito e excelência);
- Entrevista com o avaliado (reunião anual onde se analisam a auto-avaliação e os resultados da avaliação e se definem os objectivos para o ano que se segue);
- Homologação (o dirigente máximo do organismo aprova as avaliações);
- Reclamação (por parte dos avaliados, se o entenderem, efectuada ao dirigente máximo do serviço);
- Recurso hierárquico (da decisão do dirigente máximo do serviço sobre a reclamação).

Gostaríamos de destacar, neste processo, a obrigatoriedade da realização da entrevista anual de avaliação na qual, sendo um direito do avaliado e um dever do avaliador, se procede, como foi referido, à análise conjunta dos factores considerados para a avaliação e para a auto-avaliação. Esta auto-avaliação constitui-se igualmente num dever do avaliado garantindo uma responsabilização e um envolvimento activo no processo de avaliação.

Torna-se relevante mencionar também, quais as componentes que fazem parte deste sistema de avaliação do desempenho. Assim, o artigo 8.º da Lei n.º 10/2004 preconiza que a avaliação incide sobre os contributos individuais para a concretização dos *objectivos*, sobre as *competências comportamentais* (para avaliar as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho numa função) e sobre a *atitude pessoal* (avaliando o empenho, o esforço, o interesse e a motivação demonstrados). Refira-se que a ponderação relativa a cada uma destas componentes depende da especificidade de cada serviço ou organismo, grupo profissional ou carreira e que os dirigentes de nível intermédio não são avaliados na componente *atitude pessoal* nem estão sujeitos às percentagens máximas para atribuição das classificações mais elevadas (Lei n.º 10, 2004, Art.º 17.º; Decreto Regulamentar n.º 19-A, 2004, Art.º 32.º). Desta forma, queremos realçar precisamente esta diferenciação e reconhecimento do mérito e excelência (Lei n.º 10, 2004, Art.º 15.º; Decreto Regulamentar n.º 19-A, 2004, Art.º 9.º). A aplicação do SIADAP impõe o estabelecimento de percentagens máximas para atribuição das classificações mais elevadas em cada organismo, pelo que, podendo o resultado global das classificações atribuídas ser expresso qualitativamente em *Excelente, Muito Bom, Bom, Necessita de*

desenvolvimento ou *Insuficiente* só poderá haver em cada serviço ou organismo, e de modo equitativo aos diferentes grupos profissionais, 5% de Excelentes e 20% de Muito Bons. Assim, “o reconhecimento da excelência confere direito a benefícios no desenvolvimento da carreira”. Estes benefícios são o direito a “*redução de um ano no tempo de serviço para efeitos de promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais*” e a “*promoção na respectiva carreira independentemente de concurso, caso esteja a decorrer o último ano do período de tempo necessário à promoção*”, a quem seja atribuído *Excelente* na avaliação de desempenho. A quem seja atribuído *Muito Bom*, “*durante dois anos consecutivos, reduz em um ano os períodos legalmente exigidos para a promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais*”. Deste modo, a clara orientação para resultados (cumprimento de objectivos), ponderada com as componentes competências comportamentais e atitude pessoal, poderá condicionar os funcionários da AP, conforme a situação, na promoção e progressão nas carreiras e categorias, na conversão da nomeação provisória em definitiva ou na renovação de contratos.

Por fim, queremos ainda fazer uma referência à avaliação dos serviços e organismos, a qual pressupõe a informação sobre os recursos humanos e materiais afectos a cada unidade orgânica que o integra, bem como a apresentação de resultados e que se faz através de:

- Auto-avaliação;
- Serviços de controlo e auditoria;
- Entidades externas.

II.2. Os Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

O principal diploma que enquadra a avaliação ao nível dos três Ramos das FA é o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (Decreto-Lei n.º 197-A, 2003), no seu Título VII, Capítulo I, Artigos 80.º a 89.º. Este diploma estabelece, no seu Artigo 82.º, a finalidade da avaliação individual, enunciando que esta se destina a:

- “- *Seleccionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções;*
- *Actualizar o conhecimento do potencial humano existente;*
- *Avaliar a adequabilidade dos recursos humanos aos cargos e funções exercidos;*
- *Compatibilizar as aptidões do avaliado e os interesses da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade decorrente do progresso científico, técnico, operacional e organizacional;*
- *Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico-militar.”*

Decorrentes do n.º 3 do seu Artigo 80.^{o23} foram então regulamentados os Sistemas de Avaliação da Marinha (Portaria n.º 502, 1995), do Exército (Portaria n.º 1246, 2002) e da Força Aérea (Portaria n.º 976, 2004), dos quais destacamos, no Apêndice B, as suas linhas de maior relevo que concorrem para a finalidade do nosso estudo.

Efectuando uma análise sumária das três portarias, podemos verificar que, nos três Ramos, existe a preocupação de avaliar o desempenho. Todavia, apreciando os factores de avaliação utilizados, constatamos que estes mecanismos de avaliação privilegiam fundamentalmente a Promoção / Desenvolvimento de Carreiras. Sendo o Exército o Ramo que menos enfatiza o desempenho é no entanto o único que assume a comunicação da avaliação ao avaliado como um momento em que são “*prestados os esclarecimentos julgados convenientes no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado, bem como para a melhoria do serviço e da ligação entre comandantes e subordinados*” (Portaria n.º 1246, 2002, Art.º 13.º).

No que respeita aos elementos que constituem os Sistemas de Avaliação do Mérito, podemos considerar que a *Avaliação Individual*, a *Formação*, o *Registo Disciplinar* e a *Antiguidade* são transversais aos três Ramos. Porém, apenas o Exército explicita os coeficientes que afectam as componentes / subsistemas de avaliação, não sendo divulgada a forma como esta ponderação é efectuada na Marinha e na Força Aérea.

Quanto aos factores de avaliação, podemos identificar como comuns aos três Ramos o autodomínio e autoconfiança, a iniciativa, a adaptabilidade, a comunicação, o sentido de disciplina, a capacidade de planeamento e organização e a cultura geral. No respeitante aos factores que são específicos de cada Ramo, temos: na Marinha, as qualidades pedagógicas, o senso comum, o sentido do humano, o trabalho intelectual, o *desempenho específico e o desempenho não específico*; no Exército, a condição física e a cultura geral militar; na Força Aérea, a *qualidade do trabalho*. Quanto aos restantes factores, consideramos que apesar de terem uma designação diferente, de uma forma ou de outra, se encontram relacionados. Neste âmbito, destaca-se o relevo dado ao desempenho, pela Marinha e Força Aérea, agrupando factores de avaliação em áreas que especificamente designam por Avaliação do Desempenho e Área do Desempenho, respectivamente, abordando inclusive os resultados alcançados e objectivos atingidos.

No que diz respeito à periodicidade da avaliação, esta é anual nos três Ramos. Todavia, no Exército e na Força Aérea, quando há lugar a uma transferência do avaliado após terem decorrido seis meses em relação à última avaliação, é efectuada uma avaliação extraordinária; na

²³ “As instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito são regulamentadas, para cada ramo, por portaria do MDN, sob proposta do Chefe do Estado-Maior respectivo.”

Marinha, bastam decorrer quatro meses para que idêntica situação de verifique. Decorridos os períodos mencionados, na Marinha e na Força Aérea haverá lugar a uma avaliação extraordinária se ocorrer a transferência do avaliador, enquanto que no Exército, tal não se verifica.

Quanto aos principais documentos de notação que suportam os sistemas de avaliação dos Ramos, temos, na Marinha e na Força Aérea apenas o Impresso/Ficha de Avaliação Individual e no Exército três documentos, a Ficha de Avaliação Individual, a Ficha Biográfica e a Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares. Estes dois últimos documentos estão particularmente vocacionados para a apreciação nas promoções por escolha.

No que concerne ao conhecimento sobre a avaliação individual, por parte do avaliado, constatamos que, nos três Ramos, após esta se processar é obrigatório que o avaliado dela tome conhecimento. Verifica-se assim, que ao avaliado apenas cabe concordar ou discordar, sendo-lhe assegurado o direito de reclamação de acordo com o legalmente previsto.

III. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DA APLICAÇÃO DA FILOSOFIA DO SIADAP ÀS FORÇAS ARMADAS

III.1. Modelo de Análise

Tendo sido definido de forma genérica, na introdução, o percurso metodológico do nosso trabalho, atentemos agora no modelo de análise utilizado para testar as hipóteses elaboradas.

Os conceitos apresentados na parte conceptual (onde caracterizámos o modelo de GPO, a mais actual ferramenta de gestão a ele associada e as fases dum sistema de gestão do desempenho) foram por nós considerados o “filtro” por onde vamos “fazer passar” a gestão dos Ramos das FA, a gestão do desempenho dos militares e os seus sistemas de avaliação. Como resultado, as principais consequências que a aplicação da filosofia do SIADAP provoca nas FA correspondem à não verificação da conceptualização apresentada, constatada e confirmada através dos instrumentos de pesquisa *entrevista* e *questionário*, pelas directivas dos respectivos Chefes dos Ramos e pelos Diplomas relacionados com a avaliação dos militares. No Apêndice D esquematizamos este modelo de análise.

III.2. Instrumentação

Quanto às entrevistas, estas foram efectuadas a entidades civis com significativa afinidade com o SIADAP, a entidades militares com efectivas responsabilidades caso se venha a implementar a filosofia daquele sistema nas FA e a dois directores de recursos humanos de empresas multinacionais que há vários anos têm o modelo de GPO implementado²⁴. Quanto aos primeiros, procurámos a sua perspectiva e experiência, relativamente à implementação do SIADAP, ao nível dos serviços e organismos da AP que já adoptaram este sistema; no que respeita aos segundos, quisemos saber qual a visão institucional da necessidade e efeitos nas FA, de um modelo de GPO; os terceiros transmitiram uma perspectiva sedimentada, e por isso experiente, da GPO. Consta no Apêndice A a lista das entidades entrevistadas.

Com o questionário (Apêndice C) pretendemos, através da auscultação de um número mais alargado de militares²⁵, tendo por base a conceptualização elaborada, corroborar a confirmação ou não da segunda hipótese do nosso estudo. Os seus dados foram tratados recorrendo à aplicação informática SPSS.

²⁴ É o caso da IBM que, segundo o seu director de recursos humanos em Portugal, há mais de 20 anos que utiliza a GPO.

²⁵ O questionário foi dirigido a um universo que privilegiasse as seguintes condições:

- Que, por norma, os seus elementos, para além de avaliados fossem também avaliadores;
- Decorrente da condição anterior, existir elevada probabilidade de já terem contactado com o SIADAP, atendendo também à alta possibilidade de terem desempenhado funções de oficiais de pessoal ou participado no processo de avaliação dos civis dos diferentes Ramos, como elementos do Conselho de Coordenação da Avaliação.

III.3. Amostragem

No que diz respeito à aplicação do questionário, a investigação desenvolve-se sobre uma amostra constituída por 39 oficiais da Marinha (8 Capitães-de-Mar-e-Guerra, 1 Capitão-de-Fragata, 2 Capitães-Tenentes e 28 Primeiros-Tenentes), 65 oficiais do Exército (6 Coronéis, 17 Majores e 42 Capitães) e 43 oficiais da Força Aérea (8 Coronéis, 15 Tenentes-Coronéis, 15 Majores e 5 Capitães). Esta amostra tem por base o Curso de Promoção a Oficial General, o Curso de Estado-Maior Conjunto, o Curso de Promoção a Oficial Superior das Armas e Serviços oriundos da Academia Militar, o Curso Geral Naval de Guerra e os oficiais que servem no Estado-Maior da Força Aérea, por permitir congregar as características já mencionadas e representar um vasto leque de oficiais, dos três Ramos das Forças Armadas, com experiências e vivências muito diversificadas.

Assim, a nossa amostra perfaz um total de 147 oficiais (26,5% da Marinha, 44,2% do Exército e 29,3% da Força Aérea).

III.4. Hipótese 1

Iniciamos esta fase de análise referindo que nas entrevistas realizadas aos Comandantes do Pessoal dos três Ramos das FA²⁶, verificámos uma posição unânime, alicerçada na especificidade da condição militar, na defesa dos actuais métodos e procedimentos de gestão desenvolvidos pelos respectivos Ramos, em particular a gestão dos seus recursos humanos, sendo a adaptação ao SIADAP vista como uma alteração ao bom funcionamento dos sistemas em vigor e que, por isso, deve ser muito bem ponderada.

O Superintendente dos Serviços do Pessoal da Marinha, refere que a Administração Pública desconhece todo o enquadramento da avaliação do desempenho na Marinha. Para o Vice-Almirante Ferreira Pires, não parece lógico alterar um sistema de avaliação perfeitamente aferido e adaptado à função militar, de acordo com um sistema que ainda não se encontra consolidado e que, por isso, está a ser revisto. Acrescenta que a filosofia subjacente à avaliação na Marinha já é precisamente avaliar com base no alcançar, ou não, de objectivos pré-estabelecidos.

Para o Tenente-General Manuel Silvério, Ajudante-General do Exército, o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército é relativamente recente²⁷ e revela-se adequado à respectiva finalidade e à especificidade da carreira militar, não considerando, para já, ser necessário proceder a qualquer adaptação. Considera, todavia, que a introdução da componente objectivos nos sistemas de avaliação, trazendo benefícios, poderá efectivamente ser equacionada.

²⁶ Superintendente dos Serviços do Pessoal da Marinha, VALM Ferreira Pires; Ajudante-General do Exército, TGEN Manuel Silvério; Comandante do Pessoal da Força Aérea, TGEN Proença Prazeres.

²⁷ Aprovado pela Portaria n.º 1246/2002, de 7 de Setembro.

No seguimento destas posições, também o Tenente-General Proença Prazeres, Comandante do Pessoal da Força Aérea, afirma que o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea está devidamente adaptado às necessidades do Ramo e, na sua essência, já avalia em função de objectivos pré-definidos. A introdução da componente objectivos nos sistemas de avaliação é para si uma melhoria, considerando que não seria difícil a aplicação da filosofia do SIADAP na Força Aérea, pelo menos, ao nível dos objectivos organizacionais, vindo a implementação de objectivos individuais particularmente mais complicada.

Atenda-se que estas opiniões assentam no facto de os três chefes do pessoal dos Ramos das FA considerarem que a gestão no seu Ramo se processa fundamentalmente com base em objectivos estabelecidos pelo respectivo Chefe do Estado-Maior.

Quando caracterizámos o modelo de GPO dissemos que consistia num método de agregar num padrão mais lógico e objectivo as tarefas que as pessoas já fazem normalmente, embora de uma forma pouco sistematizada. De facto, analisando os documentos directores dos três Ramos das FA²⁸, na sua essência, podemos verificar a visão, a missão e a estratégia da organização, sendo a Marinha uma referência a este nível. De igual forma, parece-nos estarem também definidos os objectivos organizacionais a atingir, podendo considerar-se a alusão a datas para a sua realização, como indicadores que permitem verificar o seu cumprimento. Quanto à Marinha portuguesa, relevamos o facto de conhecer e utilizar a ferramenta de gestão “Balanced Scorecard” para a implementação da sua estratégia.²⁹ Os documentos estruturantes, devidamente alinhados, desde a Directiva de Política Naval, do Almirante CEMA, até aos Livros de Lotação³⁰ de cada unidade da Marinha, passando pelas Directivas Sectoriais³¹ e pelos Planos de Actividades e Orçamento³², indiciam a efectiva utilização daquele instrumento de gestão.

Todavia, no nosso entender, face aos conceitos apresentados no ponto 4 do capítulo I, não podemos considerar que as FA utilizam o modelo de GPO, pois embora possamos identificar, nestes documentos, os objectivos a atingir pela organização, estes não são estabelecidos em conjunto com os subordinados directos, não sendo assim reconhecida uma gestão participativa (em que os subordinados discutem com o seu superior as metas a atingir), nem uma avaliação do desempenho baseada essencialmente nos resultados alcançados em função dos pré-estabelecidos. A definição dos objectivos pelos Chefes do Estado-Maior dos Ramos, não é efectuada em

²⁸ Directiva n.º 001/06, Política Naval, do Almirante CEMA; Directiva n.º 280/2005, Directiva para o Exército - 2006, do General CEME; Directiva n.º 01/04/A, Planeamento de Longo Prazo, do General CEMFA.

²⁹ Segundo o Vice-Almirante Ferreira Pires, Superintendente dos Serviços do Pessoal, entrevistado em 04Jul06.

³⁰ Onde se encontra explícito, por exemplo: a missão e subordinação da Unidade, Estabelecimento e Órgão (UEO), a sua estrutura orgânica, o seu efectivo aprovado e o mapa detalhado dos cargos e respectivas funções.

³¹ Onde constam os objectivos, alinhados com a Directiva de Política Naval, do Almirante CEMA, e são definidas tarefas tendo em vista o seu cumprimento.

³² De acordo com o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro.

conjunto e com a concordância e comprometimento dos seus subordinados directos, que, da mesma forma, adoptam uma atitude idêntica para com os seus subordinados e assim sucessivamente, em cascata, até aos mais baixos níveis organizacionais.

Será então lógico considerar que o principal impacto da implementação da filosofia do SIADAP seria a consequente alteração da filosofia de gestão dos Ramos das FA para uma GPO.

Porém, a própria Directora-Geral da Administração Pública³³ admite, que, a implementação de um modelo de GPO implica uma clara e esclarecida *visão* (o que a organização quer ser), uma *missão* (razão da existência da organização), os *factores críticos de sucesso* e os *valores* claramente definidos, possibilitando a definição de uma *estratégia organizacional* (como a organização vai concretizar a missão) que, por sua vez, é implementada através da definição de *objectivos* cuja concretização ou não, possibilita *avaliar o desempenho*. Assim, o SIADAP surgiu sob a forma de sistema completo, como uma medida radical para substituir um sistema antecessor completamente esgotado e desacreditado, estando a Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP) consciente da imperiosa necessidade de organizar todo o edifício que antecede a definição dos objectivos, sem o qual o sistema não será eficaz. Como resultado, temos assistido a uma contínua indefinição nesta matéria, não cumprimento das datas determinadas para implementação e declarada resistência no cumprimento da Lei. Todavia, a implementação do SIADAP na AP teria que ser de certa forma forçada, reconhecendo a Directora-Geral da DGAP que a construção de um sistema, desde a *visão*, seguindo os passos que apresentámos na figura 4, tornaria o processo de implementação moroso, com consequente tendência para a desvirtuação antes de totalmente implementado.

Desta forma, devemos considerar como outra consequência da aplicação da filosofia do SIADAP às FA (se queremos um sistema assente em bases sólidas tendo em vista a sua credibilização), a necessidade de erguer o que está a montante da definição dos objectivos.

Como referimos, os objectivos decorrem da visão, da missão e da estratégia da organização, cuja responsabilidade de elaboração é das chefias de topo. “*O sucesso da implementação de um sistema de GPO numa organização começa pela actuação das chefias, que, para além da responsabilidade dessa implementação, devem acreditar no sistema e passar a mensagem de que se trata de uma mais valia para a organização, pois:*

- é totalmente transparente (as pessoas sabem o que delas se pretende);

³³ Intervenção da Directora-Geral da Administração Pública, Dra. Maria Teresa Temudo Nunes, na Conferência cit. 17.

- *facilita o papel dos gestores (as regras são muito explicitas)*^{34 35}.

Assim, se da parte da DGAP haveria alguma urgência na implementação do SIADAP, tendo assumido de forma consciente, numa fase inicial, estabelecer apenas um sistema de gestão do desempenho sem que fossem efectuados os passos anteriores, ou seja, definida a visão, a missão e as estratégias dos serviços e organismos da AP, o mesmo não se passa nos Ramos das FA, que, adaptando os seus sistemas de avaliação de acordo com os princípios e objectivos daquele sistema, devem fazê-lo de forma consolidada, ou seja, de raiz.

Segundo o professor doutor José Orvalho³⁶, o SIADAP aplicado apenas como um sistema de avaliação de pessoas, não traz qualquer mais-valia, sendo, no entanto, de grande utilidade se for aplicado como uma ferramenta de melhoria da gestão pública com o objectivo de melhorar o cumprimento da missão dos serviços e organismos.

Face ao que apresentámos, consideramos que a Marinha já percorreu o caminho que antecede a definição dos objectivos³⁷, pelo que, no que a este aspecto diz respeito, a aplicação da filosofia do SIADAP não constitui qualquer impacto neste Ramo das FA.

De acordo com o apresentado na figura 4, levantar o que antecede a definição dos objectivos implica a utilização de ferramentas de gestão adequadas para o efeito. A realização sistemática da medição do seu desempenho organizacional permite aos Ramos das FA uma avaliação contínua da eficácia e eficiência da sua estrutura, dos seus processos e das pessoas. Porém, mais do que se limitar a recolher e a analisar os dados sobre o desempenho, as FA devem utilizar esta medição na gestão corrente. Só desta forma surgem iniciativas concretas para promover melhorias efectivas na transformação da sua estratégia. O BSC é a mais famosa e actual metodologia de implementação de sistemas de medição de desempenho de uma organização, tendo por base o conceito de equilíbrio, que surge quando todas as partes de um todo se ajustam completamente entre si, sem nenhuma superar qualquer outra³⁸.

O BSC permite monitorizar não só o desempenho corrente da organização, mas também o seu esforço para melhorar os processos, para motivar e formar os seus colaboradores e para

³⁴ Entrevista realizada à Dra. Isabel Viegas, Directora da Direcção de Coordenação de Recursos Humanos do Grupo Santander Totta, em 20Abr06.

³⁵ Para Chiavenato (2000, 276) “*O sucesso da Administração por Objectivos depende estreitamente do apoio recebido da alta direcção*”. Este autor refere (2000, 272) que a implementação de um modelo de GPO se inicia pela preparação da organização para funcionar segundo este modelo. “*O principal foco está na formulação de objectivos organizacionais pela alta administração e treinamento de todo o pessoal com ênfase especial na reformulação e esclarecimento dos objectivos estratégicos da organização.*”

³⁶ Professor Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa; entrevista realizada em 11Abr06.

³⁷ De acordo com a figura 4.

³⁸ Para Bilhim (2006, 87) “*A aplicação do balanced scorecard constitui a ferramenta mais poderosa que actualmente existe para obtenção de dados.*” “*(...)aplicado aos recursos humanos é um instrumento de planeamento estratégico, avaliação e medida do desempenho dos trabalhadores.*”

optimizar os seus sistemas de informação.

Para o professor doutor José Orvalho não deveria ter sido concebida a avaliação das pessoas (o SIADAP) sem primeiramente elaborar a auto-avaliação dos serviços. Inicialmente os serviços e organismos da AP deveriam ter realizado a sua auto-avaliação e só depois, com base nos objectivos estratégicos para a sua melhoria, deveriam então ser definidos os objectivos dos departamentos e das pessoas. O facto de não ter sido seguido este procedimento e devendo os objectivos das pessoas estarem alinhados com os dos serviços e organismos, tem levado à grande dificuldade de aceitação e aos consecutivos adiamentos de datas para aplicação definitiva do SIADAP.

Utilizando o BSC podemos prospectivar os objectivos estratégicos e depois, em cascata, definir os objectivos das unidades orgânicas e das pessoas, sempre em função das quatro perspectivas do modelo. No caso das FA, cada UEO teria que adaptar estas perspectivas à sua situação específica. De acordo com as componentes do BSC e de uma forma genérica, como se pode melhorar através dos benefícios e valor para a sociedade poderia afigurar-se como a perspectiva do cliente, como se pode melhorar através da revisão dos processos internos de trabalho poderia afigurar-se como a perspectiva interna, como se pode melhorar através do aperfeiçoamento das competências das pessoas poderia traduzir a perspectiva de aprendizagem e crescimento e como se pode melhorar em função da contenção orçamental representaria a perspectiva financeira.

A aplicação do BSC no sector público, onde as FA se inserem, já está bastante generalizada. “*Praticamente todas as organizações públicas ou privadas planeiam a sua utilização se ainda não o fizeram.*” (Pedro, 2006). Apresentamos no Anexo B um exemplo da utilização desta ferramenta de gestão no exército dos EUA, com a devida adaptação das quatro perspectivas.

Embora não tenhamos tido acesso a quaisquer documentos que mostrassem a forma como a Marinha desenvolveu as quatro perspectivas do BSC, a garantia dada pelo Vice-Almirante Ferreira Pires de que esta ferramenta é utilizada por este Ramo das FA, permite-nos concluir que a sua implementação é uma preocupação apenas do Exército e da Força Aérea.

Síntese Conclusiva

Não sendo a GPO o modelo de gestão das FA, mas constituindo-se este modelo como a filosofia base do SIADAP, parece-nos ser a necessidade de implementação da GPO o primeiro impacto a considerar. Porém, como a avaliação do desempenho é parte integrante da gestão do desempenho, temos, como segundo impacto, a necessidade de erguer um sistema de gestão do desempenho a partir da visão e da estratégia da organização. Para isso, é consensual que o BSC é

a ferramenta de gestão mais recente e completa utilizada para esse fim, permitindo transformar a visão e a estratégia organizacional em objectivos concretos e devidamente quantificáveis, através da definição clara e concisa de como é medido o desempenho, a todos os níveis da organização, apoiando o atingir desses objectivos e a obtenção dos resultados esperados.

Desta forma, no que concerne à expressiva alteração do modelo de gestão dos Ramos das FA, em virtude da aplicação da filosofia do SIADAP, consideramos confirmada a primeira das hipóteses que orientam o nosso estudo. Porém, quanto ao recurso a novos instrumentos de gestão que facilitam a implementação da estratégia dos Ramos, verificámos que este passo já foi dado pela Marinha, pelo que, neste âmbito, esta hipótese apenas se confirma para o Exército e para a Força Aérea.

III.5. Hipótese 2

Cabrita (2002, 27-28) afirma que a sobrevivência de qualquer organização depende de um sistema de avaliação que lhe permita avaliar o desempenho dos seus membros e detectar as suas potencialidades. O autor refere que *“um sistema de avaliação pode ser imaculado, desde a sua concepção até à sua aplicação, mas perde o sentido e a razão de existir, quando os avaliadores começam a julgar com o coração, reprimindo a razão.”* Considera que o “tempo útil de vida” de um sistema de avaliação não deveria ser superior a quatro anos, dando-se início ao estudo de outro logo após a divulgação do seu antecessor.³⁹

Sendo o sistema de avaliação do desempenho uma ferramenta fundamental na gestão dos recursos humanos, parece-nos, ao afirmar-se que este *“perde o sentido e a razão de existir, quando os avaliadores começam a julgar com o coração, reprimindo a razão”*, estar na presença de um sistema que não avalia o desempenho na função baseado em objectivos pré-definidos e com indicadores que permitem verificar se foram ou não atingidos, mas avalia características pessoais, que permitem, de facto, julgar com o coração, não realçando de forma significativa o desempenho.

No que respeita ao Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército, Santos (1997, 31) refere que este sistema assenta, quase exclusivamente, na hierarquização dos militares para as promoções por escolha, afirmando mesmo, não existir avaliação do desempenho no Exército. Apesar do alerta, e corroborando literalmente esta afirmação, parece-nos que, até hoje, muito pouco foi feito para contrariar esta lacuna no sistema de avaliação deste Ramo. Tal facto, deve-

³⁹ Para a Directora de Recursos Humanos do Grupo Santander Totta os sistemas de avaliação do desempenho *“constroem-se, reconstroem-se, inventam-se, reinventam-se, complicam-se e simplificam-se”*, alertando que nunca os podemos considerar prontos. *“No primeiro ano são muito bons, no segundo ano devem ser revistos ou refeitos e no terceiro devemos procurar inovar porque as mudanças organizacionais ditam a necessidade de permanentes actualizações.”*

se, sobretudo, à pouca importância que o Exército tem dado à análise funcional e à consequente descrição das funções/cargos, desconhecendo os titulares destes cargos, inequivocamente, o conjunto das responsabilidades e tarefas que lhes são inerentes.⁴⁰ Esta análise de funções é fundamental para que se possa identificar o perfil de competências que permitem o seu desempenho de forma eficiente e possibilite o estabelecimento de objectivos que permitam efectivamente avaliar o desempenho consoante estes sejam ou não atingidos ou superados.

De acordo com a investigação efectuada, apenas no Comando Operacional das Forças Terrestres (COFT), futuro Comando Operacional do Exército (COE), existe uma efectiva descrição de cada um dos cargos deste comando. Apresentamos no Anexo C um desses exemplares.

Porém, no que respeita à Marinha e à Força Aérea, constatamos que existe uma maior consciencialização da necessidade de avaliar o desempenho. Embora de forma pouco expressiva, no instrumento utilizado para a avaliação, estes dois Ramos englobam factores de avaliação numa área à qual designam mesmo por “desempenho”. De acordo com o Vice-Almirante Ferreira Pires e o Tenente-General Proença Prazeres, a descrição de funções/cargos é uma realidade na generalidade das UEO destes dois Ramos das FA. Destacamos, uma vez mais, a Marinha, pelo facto de estar a efectuar a análise de funções de acordo com a sua publicação: Gestão de Recursos Humanos - Doutrina Básica e Procedimentos Gerais.⁴¹ No Anexo D apresentamos um exemplo de descrição de cargo da Marinha e da Força Aérea e no Anexo E o questionário-base a partir do qual a Marinha efectua a análise de funções.⁴²

Com o intuito de confirmar esta nossa percepção, procurámos, através da afirmação 2 do nosso questionário (“A minha avaliação apenas contribui para uma ordenação tendo em vista a promoção.”), verificar o grau de concordância dos militares dos três Ramos, expresso na tabela 1.

⁴⁰ Os artigos 33.º e 34.º do EMFAR definem, respectivamente, o que são cargos e funções militares. Da sua análise, considerando que as funções militares implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas, sendo consideradas como necessárias e suficientes, para a maioria dos cargos, aquelas que são adquiridas através da frequência de cursos ou estágios específicos, efectuados na instituição ou fora dela, “qualquer militar que possua uma determinada posição na escala hierárquica estará, à partida, apto a desempenhar determinado conjunto de funções-tipo, definidas estatutariamente” (Santos, 1997, 15). Assim, podemos inferir, corroborando a posição de Barreiros dos Santos, que no Exército a análise e qualificação de funções está assente numa hierarquização de funções-tipo, materializada nos postos, não parecendo existir uma definição e descrição de funções com o pormenor desejável.

⁴¹ A análise de funções na Marinha desenvolve-se com recurso a uma estrutura de carácter permanente, designada por Equipa Permanente de Análise de Funções da Marinha (EPAFM).

⁴² Segundo o Vice-Almirante Ferreira Pires, a Marinha tem o seu Sistema de Gestão de Recursos Humanos acreditado pelo Instituto Português da Qualidade, cumprindo os requisitos da Norma Portuguesa NP 4427/2004.

TABELA 1

Análise geral da afirmação 2, por Ramos das FA

	Média	Desvio Padrão	Percentagem de			
			DA	D	C	CA
Marinha	2,15	0,779	18	54	23	5
Exército	2,60	1,115	13	26	37	24
Força Aérea	2,14	0,675	14	60	24	2

Legenda: **DA** – Discordo em Absoluto; **D** – Discordo; **C** – Concordo; **CA** – Concordo em Absoluto.

Escala: 1 a 4.

Através da leitura da tabela confirmamos que apenas os militares do Exército entendem que a sua avaliação se destina exclusivamente a um ordenamento tendo em vista a promoção.

Seguidamente, através da análise das respostas às afirmações 3 a 11, do questionário que efectuámos, fomos procurar confirmar se os actuais Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares dos Ramos das FA se revelam desadequados por não avaliarem precisamente o seu desempenho na função (tabela 2).

À luz dos conceitos apresentados, definimos como requisitos inerentes à avaliação, que permitem efectivamente avaliar o desempenho na função, as seguintes características:

- A necessidade de definir antecipadamente o que se pretende alcançar (o que vai ser medido/definição de objectivos) (afirmações 3, 4 e 8);
- A necessidade de existir e de o avaliado conhecer o descritivo da função (afirmação 6);
- A necessidade do avaliado conhecer continuamente o *feedback* do seu desempenho (itens 5 e 7)
- Reflectir apenas o desempenho na função sendo excluídos juízos de valor acerca do avaliado e outros factores extrínsecos (9, 11);
- Permitir detectar necessidades de formação para melhoria do desempenho (10);

TABELA 2

Análise geral das afirmações 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11, por Ramos das FA

Dimensão	Item		Média	Desvio Padrão	Percentagem de			
					DA	D	C	CA
Necessidade de definir antecipadamente o que se pretende alcançar (o que vai ser medido / definição de objectivos)	3. Nas funções que desempenhei, raramente me foi dito o que se pretendia de mim.	Marinha	2,41	0,637	3	59	33	5
		Exército	2,86	0,808	3	31	43	23
		Força Aérea	2,42	0,763	7	54	30	9
	4. Na maioria das funções que já desempenhei, as metas a atingir foram estabelecidas por mim, sem qualquer intervenção do meu chefe directo.	Marinha	2,67	0,662	0	44	46	10
		Exército	2,83	0,762	1	34	45	20
		Força Aérea	2,47	0,767	5	56	28	11
	8. A avaliação seria mais justa e objectiva se fosse avaliado em função do cumprimento de objectivos previamente estabelecidos.	Marinha	3,21	0,522	0	5	69	26
		Exército	3,16	0,821	5	12	45	38
		Força Aérea	2,91	0,648	0	26	58	16

Necessidade de existir e de o avaliado conhecer a descrição da função	6. Na maioria das funções que desempenhei conhecia a descrição da função (aquilo que concretamente tinha que fazer; tarefas e responsabilidades).	Marinha	2,90	0,718	3	23	56	18
		Exército	2,22	0,599	8	65	25	2
		Força Aérea	2,81	0,627	2	23	66	9
Necessidade do avaliado conhecer continuamente o <i>feedback</i> do seu desempenho	5. Nas funções que desempenhei, os meus chefes davam-me, permanentemente, o <i>feedback</i> do meu desempenho.	Marinha	2,28	0,605	8	56	36	0
		Exército	1,95	0,623	20	66	12	2
		Força Aérea	2,26	0,492	2	70	28	0
	7. Até ao presente só tive conhecimento do que o meu chefe pensava do meu desempenho, no momento em que me comunicava a avaliação.	Marinha	2,56	0,680	3	46	43	8
		Exército	2,83	0,651	0	31	55	14
		Força Aérea	2,48	0,707	2	57	31	10
A avaliação deve reflectir o desempenho na função sendo excluídos juízos de valor acerca do avaliado e outros factores extrínsecos	9. Na maioria das vezes a minha avaliação não reflectiu o meu desempenho mas sim a opinião que os meus avaliadores tinham de mim.	Marinha	2,67	0,662	2	36	54	8
		Exército	2,89	0,715	0	31	49	20
		Força Aérea	2,58	0,731	2	49	37	12
	11. Considero que, por vezes, outros factores estiveram na base da minha avaliação e não propriamente o meu desempenho.	Marinha	2,95	0,605	0	21	64	15
		Exército	3,09	0,678	2	14	58	26
		Força Aérea	2,83	0,581	0	26	64	10
A avaliação deve ter como objectivo detectar necessidades de formação	10. As minhas avaliações contribuíram para apurar necessidades de formação, que foram efectuadas logo que houve oportunidade.	Marinha	1,79	0,570	28	64	8	0
		Exército	1,57	0,585	48	48	4	0
		Força Aérea	1,93	0,632	21	68	9	2

Legenda: **DA** – Discordo em Absoluto; **D** – Discordo; **C** – Concordo; **CA** – Concordo em Absoluto

Escala: 1 a 4.

Da leitura da tabela verificamos que, no que respeita à afirmação 3, apenas aos militares do Exército raramente é dito o que deles se pretende no desempenho das suas funções, pois só estes concordam com a afirmação.

Quanto à afirmação 4, a concordância dos militares da Marinha e do Exército reflecte que, na verdade, não existe um planeamento em conjunto, entre o avaliador e o avaliado, daquilo que se pretende atingir, correndo-se o risco de um entendimento diferente relativamente ao desempenho deste último. Por sua vez a discordância dos militares da Força Aérea espelha que neste Ramo há uma orientação mais clara do que se pretende, por parte do avaliador, consubstanciada na discordância relativamente à afirmação 3.

A clara concordância em relação à afirmação 8, sublinha a percepção dos militares dos três Ramos de uma maior justiça e objectividade na avaliação se esta for realizada em função do cumprimento de objectivos pré-estabelecidos.

No que respeita à afirmação 6, verificamos a concordância dos militares da Marinha e da Força Aérea, o que vem confirmar o que já tínhamos referido quanto à existência da descrição dos cargos na maioria das unidades destes dois Ramos. Como seria de esperar, não existindo efectivamente descritivos de cargos na quase totalidade das UEO do Exército, temos uma

discordância dos militares do Exército com esta afirmação.

Quanto às afirmações 5 e 7, constatamos que, nos três Ramos, não é uma preocupação comum o avaliador comunicar ao avaliado, continuamente, a sua opinião relativamente ao desempenho deste. Se o Exército se destaca por ser o Ramo onde esta prática é menor, já na Força Aérea existe alguma preocupação em falar sobre o desempenho do avaliado não apenas no momento da comunicação da avaliação.

No que respeita às afirmações 9 e 11, verificamos uma unânime concordância por parte dos militares dos três Ramos. Os resultados revelam que são os militares do Exército que mais vêm reflectidos na sua avaliação factores extrínsecos ao seu desempenho, sendo a Força Aérea o Ramo onde esta situação menos se verifica.

Por fim, a clara discordância dos militares dos três Ramos relativamente à afirmação 10 reflecte a percepção de que a avaliação não é aproveitada por qualquer dos Ramos para revelar necessidades de formação com vista à aquisição de competências para melhorar o desempenho na função.

Com a afirmação 1 do nosso questionário (“No meu Ramo, o actual sistema de avaliação é adequado não havendo por isso necessidade de proceder a alterações.”) pretendíamos verificar se os inquiridos consideravam correctos, ou não, os seus sistemas de avaliação. Assim, seria de esperar que na amostra total de oficiais dos três Ramos aqueles que discordassem desta afirmação fossem também os que concordariam com os requisitos da avaliação que permitem efectivamente avaliar o desempenho na função. Os resultados mostram que, de facto, a afirmação 1 obtém uma correlação significativa e negativa com as afirmações 3 ($p^{43} = .99$), 4 ($p = .99$), 7 ($p = .99$), 8 ($p = .99$), 9 ($p = .99$) e 11 ($p = .99$) e positiva com as afirmações 5 ($p = .95$), 6 ($p = .95$) e 10 ($p = .95$), confirmando, com a probabilidade apresentada, o que esperávamos.

Síntese Conclusiva

De acordo com os conceitos apresentados relativamente à avaliação do desempenho, podemos concluir que a avaliação efectuada nos Ramos das FA está focalizada no reconhecimento do mérito e do potencial, recaindo na apreciação tendo em vista a promoção por escolha e não numa perspectiva de avaliação do desempenho na função.

Analisando os instrumentos de avaliação utilizados nas FA portuguesas, não encontramos factores mensuráveis, mas apenas factores caracterizados por descrições que abarcam diversos

⁴³ p = Probabilidade. Neste caso, uma correlação significativa e negativa, com 99% de probabilidade, entre as afirmações 1 e 3, significa que, com a probabilidade referida, as pessoas que responderam afirmativamente à questão 1 são as mesmas que responderam negativamente à questão 3 e vice-versa. Correlação significativa e positiva entre duas afirmações, com X% de probabilidade, significa que as pessoas que respondem afirmativamente a uma, também respondem afirmativamente à outra, ou então, se respondem negativamente a uma, também respondem negativamente à outra.

comportamentos. Se avaliar é medir algo, implicando a existência de uma referência que permita ter a noção de que os resultados estão, ou não, de acordo com o esperado, na verdade, a avaliação nos Ramos das FA é baseada numa percepção mais ou menos subjectiva do avaliador.

Verificámos que os requisitos inerentes à avaliação do desempenho não são devidamente tidos em atenção, permitindo-nos confirmar que nos três Ramos das FA não existe uma efectiva avaliação do desempenho.

Porém, apesar de podermos considerar confirmada a segunda hipótese do nosso estudo, é perceptível que na Marinha e na Força Aérea, com particular incidência neste último Ramo, está a ser efectuado um esforço significativo na tentativa de alinhar os seus sistemas de avaliação com os actuais conceitos de avaliação de desempenho, o que indicia uma maior facilidade na adaptação à filosofia do SIADAP por parte destes dois Ramos. Todavia, tal não se encontra materializado nos respectivos diplomas que aprovam os seus sistemas de avaliação, fundamentalmente ao nível da Ficha de Avaliação Individual (FAI).

III.6. Hipótese 3

Segundo Bilhim (2006, 258) *“a “gestão” diz respeito ao grande objectivo de qualquer sistema de avaliação do desempenho.”* Se não houvesse necessidade de gerir recursos humanos não haveria necessidade de avaliar o desempenho.

Já fizemos referência à necessidade de encarar a avaliação como ela deve ser vista, de forma positiva, como verdadeiro instrumento de gestão, não medindo apenas a realização passada, permitindo elogiar ou criticar as pessoas face ao trabalho por si desenvolvido, mas principalmente, efectuá-la com o intuito de identificar o que as pessoas devem fazer para que o máximo do seu potencial seja atingido.

Aproveitando a concepção de Chiavenato, que abordámos no capítulo I, a GPO é uma técnica participativa de planeamento e avaliação em que os superiores e os subordinados controlam sistematicamente os resultados do seu desempenho para que possam proceder às correcções necessárias. Para o Professor João Bilhim⁴⁴ as pessoas, referindo-se a directores/chefes/gestores, no que se refere ao desempenho, preocupam-se com o aspecto menos importante, a avaliação, em vez de se preocuparem efectivamente com o seu planeamento. Nesta linha de pensamento, em Bilhim (2006, 283), considerando o SIADAP um sistema de avaliação do desempenho das pessoas e das organizações, sendo fundamentalmente um mecanismo de controlo, o autor critica o facto deste sistema não determinar a execução de reuniões de avaliação/controlo, em cada trimestre, tendo em vista verificar o grau de obtenção dos objectivos e de identificar e justificar

⁴⁴ Conferência, cit. 17.

os desvios ao planeamento. “Fazer da avaliação/controle o segundo momento mais nobre da gestão. O primeiro é o planeamento.”

Partilhando esta perspectiva, o Professor José Orvalho⁴⁵ afirma que este ponto fará certamente parte da revisão a que o SIADAP está a ser sujeito, adiantando que outro ponto que está a ser revisto é a atribuição de primeira prioridade ao estabelecimento dos objectivos a atingir por equipa, dentro de cada unidade orgânica, e só depois se estabelecerem os correspondentes ao contributo de cada trabalhador para os objectivos daquela. A implementação de objectivos partilhados procura promover o espírito de colaboração em detrimento da competição, pouco salutar neste contexto.

Da análise que efectuámos aos diplomas que aprovam os sistemas de avaliação dos militares dos Ramos das FA (Apêndice B) podemos constatar que a avaliação (parte integrante da gestão do desempenho) nos três Ramos, é, por norma, anual e apenas comunicada ao avaliado, não existindo qualquer menção relativa ao planeamento do desempenho a avaliar e ao seu controlo periódico. Assim, não é feita qualquer referência à necessidade de efectuar uma entrevista/reunião de avaliação, permitindo, para além de dar conhecimento da avaliação efectuada pelo avaliador, rever o desempenho do avaliado e estabelecer os objectivos a prosseguir no período de avaliação que se segue⁴⁶, tal como prevê o artigo 26.º do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, referente ao SIADAP.⁴⁷

Podemos assim afirmar que, nos três Ramos, não existe um planeamento e um aconselhamento do desempenho formalmente implementado e efectuado da forma preconizada pelo modelo de GPO, limitando-se os avaliadores a preencher a FAI correspondente ao período de avaliação dos seus avaliados. O planeamento e aconselhamento sobre o desempenho, quando existe, é informal e parte da iniciativa do próprio avaliador.

Desta forma, a filosofia do SIADAP implica a imperativa necessidade de dedicar maior atenção ao planeamento e aconselhamento do desempenho, pois a avaliação é apenas uma parte da gestão do desempenho, considerada, como vimos, a menos importante.

No que respeita ao planeamento, este terá que ser devidamente preparado antes de ser efectuado, pois, de acordo com os conceitos apresentados, o avaliador, o avaliado ou ambos deverão ter presentes, pelo menos, os planos/objectivos estratégicos e operacionais da sua UEO, os objectivos da sua subunidade/departamento e a actual descrição do cargo do avaliado. Quanto

⁴⁵ Entrevista, cit. 36.

⁴⁶ Alguns autores defendem que o estabelecimento de objectivos para o período de avaliação que se inicia deverá efectuar-se em reunião posterior a esta.

⁴⁷ A auto-avaliação imposta pelo SIADAP, a analisar nesta reunião, constitui uma forma de avaliação, não sendo determinante a sua utilização num sistema de gestão do desempenho ou no próprio modelo de GPO.

ao acompanhamento do desempenho, é exigido do avaliador e do avaliado a devida preparação na sua conduta, para que a sua finalidade seja cabalmente atingida.

Para reforçar esta nossa análise, pesquisámos outros sistemas de avaliação de militares de outros países, designadamente dos exércitos espanhol, inglês, brasileiro e norte-americano, procurando averiguar se algum assentava a avaliação numa cultura de gestão por objectivos. De facto, dos sistemas referidos, apenas o dos oficiais do exército dos EUA se fundamenta numa filosofia de gestão por objectivos⁴⁸. Assim, o “*Officer Evaluation Reporting System (Army Regulation 623-105)*” integra um impresso para apoio do relatório de avaliação individual⁴⁹ cuja finalidade é (sublinhado nosso) “*promover uma comunicação de liderança do topo até à base, integrando o oficial avaliado na participação da definição dos objectivos, aconselhamento sobre o desempenho e na avaliação. No início do período de avaliação, desenvolver o planeamento e relacionar o desempenho com a missão através da discussão conjunta, entre o avaliador e o avaliado, da descrição dos deveres e dos principais objectivos de desempenho. Durante o período de avaliação, incentivar o aconselhamento de desempenho e o melhor aproveitamento das capacidades individuais através da comunicação contínua para actualizar e rever os objectivos de desempenho. No fim do período de avaliação, possibilitar ao oficial avaliado listar os seus contributos mais significativos*”⁵⁰. No Anexo G apresentamos um exemplar do “*officer evaluation report*” e do “*officer evaluation report support form*”.

Para o exército norte-americano o aconselhamento sobre o desempenho é um aspecto-chave do processo de avaliação dos oficiais, encontrando-se definidos os pontos essenciais para a condução da reunião inicial e das reuniões periódicas de aconselhamento do desempenho, bem como a listagem dos aspectos que deverão ser objecto de preparação, por parte do avaliador e do avaliado, tendo em vista a realização dessas reuniões.

A avaliação do desempenho resulta assim do facto de este ter sido planeado e acompanhado em permanência sendo difícil proceder de forma justa e transparente se estas duas fases do

⁴⁸ No que respeita à avaliação dos sargentos do exército dos EUA (Army Regulation 623-205) esta tem por base o desempenho efectivo assente no “*job discription*”, sendo dado grande relevo à gestão do desempenho, através do aconselhamento sobre as suas tarefas, o padrão de desempenho esperado e o *feedback* relativo ao seu actual desempenho, com o intuito da melhoria do desempenho e do desenvolvimento do sargento.

⁴⁹ O correspondente à nossa FAI.

⁵⁰ Logo que assume funções, o avaliado recebe do avaliador as cópias dos impressos onde constam os principais deveres e responsabilidades e os principais objectivos de desempenho, alinhados com os dos seus superiores, que o seu avaliador e o seu Comandante/Director/Chefe se propuseram desenvolver. Ao avaliado cabe agora redigir a descrição dos seus deveres/tarefas e os principais objectivos de desempenho que também se propõe atingir. No prazo de 30 dias o avaliador conduz o “*initial face-to-face counseling*” com o avaliado e aprova a descrição dos deveres/tarefas e os principais objectivos de desempenho deste, devidamente alinhados com os seus.

Durante o período de avaliação, o avaliado utiliza aquele impresso como guia de desempenho. De três em três meses, o avaliador conduz reuniões periódicas de aconselhamento de desempenho com os seus avaliados para efectuar ajustamentos necessários aos objectivos.

sistema de gestão do desempenho não forem efectuadas.⁵¹

Contudo, pudemos também verificar que é a descrição clara dos deveres/tarefas (descrição da função/cargo) a base de partida que condiciona todo o planeamento e acompanhamento do desempenho. Uma vez que o descritivo do cargo define as suas tarefas e responsabilidades, estas permitem criar objectivos específicos e expectativas sobre o que é um bom nível de desempenho nesse cargo. Não poderemos, todavia, esquecer a necessária e permanente revisão e actualização daquele descritivo⁵², evitando o desempenho de tarefas e o assumir de responsabilidades que dele não fazem parte, dado que a realidade actual tem levado a constantes alterações no contexto do trabalho a realizar. Desta forma, a implementação da filosofia do SIADAP exige um exaustivo processo de análise de funções e descrição de cargos. Estando este trabalho em fase muito adiantada, ou mesmo concluído, na Marinha e na Força Aérea, o mesmo não se passa no Exército, sendo terminante que a sua execução seja considerada de primeira prioridade.

Com base na análise efectuada, podemos igualmente concluir que a implementação da filosofia do SIADAP vem provocar uma alteração significativa do actual papel (atitude/comportamento) quer do Comandante/Director/Chefe/Avaliador, quer do Subordinado/Avaliado, com especial incidência no primeiro. O estabelecimento de um objectivo *macro* a preceder a definição do contributo individual para a sua concretização, permite que os colaboradores saibam exactamente o que a organização espera deles⁵³, possibilitando que, para além de eficientes, sejam sobretudo eficazes. Assim, os avaliadores passam a estar mais implicados no sistema de avaliação, deixando o preenchimento da FAI de representar o seu momento alto. A principal preocupação passa a recair no planear, ensinar, auxiliar e fornecer o permanente *feedback* do desempenho, possibilitando que o avaliado possa corrigir o seu comportamento no sentido de alcançar com êxito os objectivos que ambos acordaram. Para a Dra. Isabel Viegas,⁵⁴ o Director/Chefe/Avaliador deve interrogar-se constantemente sobre qual a forma de actuar para ajudar o subordinado/avaliado a alcançar os objectivos que se comprometeu atingir.⁵⁵

⁵¹ Segundo o Director do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), efectuando-se uma avaliação anual, o avaliador deveria efectuar permanentemente registos dos comportamentos verificados, atendendo a que os comportamentos mais lembrados seriam os negativos ou os mais recentes (efeito de proximidade temporal). A definição de objectivos permite que a avaliação possa e deva realizar-se com uma periodicidade mais reduzida, sendo benéfico para o avaliador e para o avaliado, pois este último, podendo contribuir com a sua auto-avaliação, toma parte activa na avaliação determinando onde está, o que é que já fez e o que falta fazer (entrevista realizada ao Coronel de Artilharia Andrade da Silva, em 27Jun06).

⁵² Lembramos que no exército dos EUA é aprovado pelo avaliador.

⁵³ Para o Dr. António Cerejeira este aspecto é uma questão de respeito da organização para com os seus funcionários (entrevista realizada ao Director de Recursos Humanos da IBM em Portugal, em 22Mai06).

⁵⁴ Entrevista, cit. 34.

⁵⁵ Na IBM é exigido aos seus directores uma actuação muito especial quando é necessário recuperar desempenhos abaixo dos padrões desejados. Nesta organização não há um número fixo de reuniões de aconselhamento do desempenho podendo ser realizadas até três reuniões intermédias.

Mas para que o sistema de gestão do desempenho funcione de forma eficaz e, por consequência, a avaliação a ele inerente, é fundamental a realização de acções de formação tendo em vista dotar os avaliadores de competências específicas relacionadas com a conduta da avaliação, não bastando, como actualmente se verifica, ser Comandante, Director ou Chefe para que aquelas lhes sejam reconhecidas. Essencialmente essas competências deverão habilitar à correcta utilização da metodologia de estabelecimento de objectivos, ao registo exacto daquilo que é visto e ao emprego de técnicas para a condução de reuniões/entrevistas de avaliação.

Síntese Conclusiva

A filosofia do SIADAP vai exigir a expressa obrigatoriedade de efectuar o planeamento do desempenho e o seu respectivo acompanhamento, materializado em reuniões periódicas de aconselhamento, para que a avaliação seja então concretizada.

Será então imprescindível implementar um efectivo sistema de gestão do desempenho nos Ramos das FA, assente nas suas três fases, culminando com a reunião/entrevista de avaliação onde será efectuada a revisão do desempenho no período que termina e comunicada a avaliação ao avaliado. Ainda nesta reunião, ou noutra posterior, conforme for definido, dever-se-á planear o desempenho para o período que se segue através do estabelecimento conjunto de objectivos.

Uma vez que a definição destes objectivos se baseia nas tarefas e responsabilidades do titular do cargo, é fundamental o desenvolvimento do processo de análise de funções e elaboração/actualização da descrição de funções/cargos de acordo com a estrutura organizacional, sobretudo no Exército, dado que a Marinha e a Força Aérea têm este trabalho em adiantado estado de desenvolvimento.

Quanto ao papel desempenhado, principalmente pelo avaliador, na gestão do desempenho do seu avaliado, este passará a revestir-se de importância acrescida pela participação mais activa nessa gestão, preocupando-se em primeira instância com o sucesso do seu avaliado no desempenho das suas funções.

Todavia, só através do aperfeiçoamento de competências específicas neste âmbito é possível ao avaliador planear, acompanhar e avaliar, de forma eficaz, o desempenho do seu avaliado.

Deste modo, consideramos confirmada a hipótese três do nosso estudo atendendo a que a forma como deve ser concretizada a gestão do desempenho dos militares dos Ramos das FA não está formalmente definida, procedendo-se apenas à sua avaliação no final do respectivo período. A implementação da filosofia do SIADAP exigirá uma actuação repartida pelas três fases de um sistema de gestão do desempenho, devendo a avaliação ser considerada a de somenos importância.

III.7. Hipótese 4

Constituindo-se a FAI no instrumento onde a avaliação dos Ramos das FA se congrega e materializa, comecemos primeiramente por abordar o impacto da aplicação da filosofia do SIADAP neste instrumento, mencionando as alterações a que seria sujeito.

Parece-nos que a inclusão da componente “objectivos”, através da sua descrição e indicador de medida, é incontornável, garantindo inclusivamente a conformidade com a norma portuguesa NP 4427/2004, que, como vimos, define *desempenho* como o nível do resultado alcançado face a objectivos previamente definidos.

Atendendo a que cada cargo (grupo de cargos) tem a sua especificidade e a sua idiossincrasia, a GPO implica a construção de uma matriz funcional onde os cargos semelhantes são ligados a competências específicas, conduzindo à inevitável construção de diferentes Fichas de Avaliação.⁵⁶ Pois se os objectivos acordados, entre avaliador e avaliado, têm uma relação directa com as competências específicas de determinado cargo, os militares não deverão ser todos avaliados por um instrumento assente num modelo comum (como actualmente se verifica) para todas as formas de prestação de serviço e postos (variando apenas a ponderação dos factores, no caso do Exército, e excluindo os oficiais-generais). Pelo que, deverão ser criadas Fichas de Avaliação por grupos/áreas funcionais (cargos com características análogas)⁵⁷ discriminando as diferenças e evidenciando a sua particularidade.⁵⁸

Para o Coronel de Artilharia Andrade da Silva⁵⁹, o instrumento utilizado na avaliação deve ter uma parte relacionada com a natureza da Instituição Militar, avaliando competências relativas aos valores militares que são comuns a todos os cargos. “*A partir daqui, todas as FAI têm que ser diferenciadas.*”

Assim, a aplicação da filosofia do SIADAP conduz à implementação de um instrumento de avaliação diferenciado por grupos/áreas funcionais, que na sua essência, tal como se afigura no

⁵⁶ Para a Directora de Recursos Humanos do Grupo Santander Totta a avaliação baseada em objectivos pré-estabelecidos nunca deve dispensar a avaliação das competências, pois só a integração destes dois pilares permite uma verdadeira justiça do sistema. “*Se os objectivos/resultados determinam o que deve ser feito, as competências determinam o modo como deve ser feito.*”

⁵⁷ Por exemplo, como na Marinha, em que as funções estão associadas às seguintes Áreas Funcionais que, por sua vez, fazem parte das Áreas de Actividade-Tipo que também apresentamos: Áreas Funcionais: Área de Comando Superior/Apoio à Decisão, Área Operacional, Área do Pessoal/Administrativa, Área do Material/Logística, Área Financeira, Área Científica e Cultural, Área da Autoridade Marítima, Área de Comunicações/Informática e Área Política e Diplomática. Áreas de Actividade-Tipo: Comando/Gestão, Supervisão, Manutenção/Operação, Formação, Abastecimento/Logística, Secretariado, Vigilância/Polícia e Conservação e Limpeza.

⁵⁸ O SIADAP diferencia o seu instrumento de avaliação pelos grupos profissionais dos dirigentes intermédios, pessoal técnico superior e técnico, técnico profissional e administrativo, operário e auxiliar. No Grupo Santander Totta o instrumento de avaliação divide-se em três modelos de acordo com os perfis profissionais definidos: Administrativos (para funções de carácter administrativo), Técnicos (para funções técnicas e que não têm a seu cargo uma equipa de trabalho) e Directivos (para funções técnicas e que têm a seu cargo uma equipa de trabalho). Os modelos de avaliação não têm uma relação directa com as categorias profissionais mas sim com a função desempenhada no período em análise, cabendo ao avaliador seleccionar o modelo de avaliação que considera mais adequado.

⁵⁹ Entrevista, cit. 51.

SIADAP, deverá ser dividido em três grandes blocos/componentes de avaliação:

- Os objectivos específicos de cada cargo, discutidos e acordados com o avaliador;⁶⁰
- As competências específicas do grupo/área funcional;
- As competências/valores que caracterizam a cultura da Instituição Militar.

Para que o instrumento contenha toda a informação relevante que conduza a uma correcta gestão de recursos humanos, deverá ainda conter outras informações relacionadas com o valor potencial do avaliado.

Directamente associada ao instrumento de avaliação encontra-se a periodicidade com que a revisão e aconselhamento do desempenho deve ser efectuada (reuniões intermédias) bem como a necessidade de implementar a reunião/entrevista de avaliação no final do período em análise, que já abordámos no sub-capítulo anterior. A definição desta periodicidade vem exigir a fundamental retroacção contribuindo para a melhoria do desempenho (determinar, tão cedo quanto possível, as razões que possam estar a colidir com a concretização dos objectivos), implicando de forma directa o avaliador e também o avaliado, com reflexos positivos no desempenho da instituição. Embora dependa sobretudo da política da organização, vimos que na revisão a que o SIADAP está a ser sujeito, será certamente definido que trimestralmente seja efectuada uma reunião de controlo do desempenho.⁶¹

Da mesma forma, também a reunião/entrevista de avaliação, no final do respectivo período, constitui um momento-chave da avaliação do desempenho. Evidenciando as causas e os efeitos do desempenho individual, formaliza e constitui um canal de comunicação, promovendo uma vez mais o diálogo. A obrigatoriedade da sua realização deve igualmente vir explicitada nos sistemas de avaliação dos Ramos, esclarecendo a finalidade da mesma e enunciando os principais aspectos que devem ser abordados (rever o desempenho passado, analisar a auto-avaliação e planear o desempenho futuro). Em conformidade com o SIADAP, a auto-avaliação do militar, a observar nesta reunião, passaria igualmente a constar nos regulamentos de avaliação dos Ramos.⁶²

Não sendo uma questão estruturante da filosofia onde assenta o SIADAP, consideramos todavia importante abordar a diferenciação dos desempenhos de mérito e excelência através da fixação de percentagens máximas para as classificações de Muito Bom e Excelente, face à

⁶⁰ Na IBM, obrigatoriamente um dos objectivos tem que ser de formação. Quanto ao SIADAP, exige que um dos objectivos seja de responsabilidade partilhada.

⁶¹ Esta é também a periodicidade definida pelo sistema de avaliação dos oficiais do exército dos EUA, para a realização das “*periodic Rater/Rated officer follow-up face-to-face counselings*”. A realização desta reunião é confirmada através da inscrição da data e das iniciais do avaliador e avaliado no “*officer evaluation report support form*”.

⁶² Para o Director do CPAE seria importante instituir a auto-avaliação por ser uma boa prática, instituída em muitas organizações, permitindo ganhos quer para o avaliador quer para o avaliado.

obrigatoriedade da sua implementação decorrer do cumprimento do artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, por constituir um dos seus princípios e objectivos. Assim, a fixação de quotas máximas para as melhores classificações constitui um mecanismo para controlar a sobrevalorização das classificações que se verificavam na AP, que desacreditavam completamente o sistema e eliminavam qualquer possibilidade de o utilizar como instrumento de gestão.

Para o Director de Recursos Humanos da IBM em Portugal⁶³, é desejável, como indicador, ter a noção de como a organização deverá diferenciar os desempenhos dos seus colaboradores, “*mas nunca deverão ser fixados números rígidos*”. Refere que as classificações correspondentes a um *Excelente* estão normalmente compreendidas entre os 5% e os 15% (nunca encarados como valores fixos) e que o aumento desta última percentagem permite verificar imediatamente que os objectivos foram mal definidos. Considera ainda que estas *referências* auxiliam o avaliador a diferenciar e habilitam-no a justificar ao avaliado, de forma clara, essa diferenciação em relação aos seus pares.⁶⁴

Para o Coronel de Artilharia Rovisco Duarte⁶⁵ a aplicação de percentagens máximas para as classificações mais elevadas é vantajosa, devendo implementar-se, desde que a sua utilização nunca seja feita de forma inflexível, pois não é expectável que em universos reduzidos, fortemente motivados e escolhidos pelas suas qualidades pessoais e profissionais seja aplicada esta medida.

Desta forma, consideramos a definição de quotas máximas para as melhores classificações uma mais-valia, com perceptíveis benefícios institucionais, pelo facto de exigir que o estabelecimento dos objectivos seja feito de forma correcta. Porém, nunca poderão ser aplicadas de forma “cega”, baseadas em limites fixos, como prevê o SIADAP, sob pena de conduzir a enorme desmotivação em universos específicos.^{66 67}

Por fim, a avaliação do desempenho no cargo, como parte integrante de um sistema de gestão do desempenho, corresponde apenas à componente *Avaliação Individual* dos sistemas de avaliação dos Ramos. No próprio SIADAP não existe paralelo em relação aos restantes subsistemas que constituem os nossos sistemas de avaliação. Assim, se os instrumentos

⁶³ Entrevista, cit. 53.

⁶⁴ Na IBM esta diferenciação está directamente ligada à remuneração e à progressão na carreira.

⁶⁵ Entrevista realizada ao Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército (EME) em 09Jun06.

⁶⁶ Bilhim (2006, 257) considera altamente positivo dificultar a atribuição de avaliações máximas, mas alerta que “*a atribuição de quotas levanta problemas sérios de natureza estatística, por se basear no pressuposto da distribuição normal da população (grandes números)*.”

⁶⁷ No exército dos EUA, o “Officer Evaluation Reporting System” define, relativamente ao potencial para promoção demonstrado pelos avaliados do mesmo posto, que o avaliador só pode classificar “acima da média” menos de 50% dos seus avaliados. Aquele regulamento aconselha, todavia, que esta classificação seja atribuída apenas a 1/3 daquele universo. Caso assim não proceda, classificando “acima da média” 50% ou mais, dos seus avaliados, o órgão de gestão de pessoal mudará todas as aquelas classificações para “na média”, com consequências perniciosas para os avaliados com melhores desempenhos. Este posicionamento no universo apreciado consta do relatório de avaliação sendo portanto do conhecimento do avaliado.

utilizados na avaliação dos militares estivessem construídos de forma a avaliar efectivamente o desempenho, permitiriam, por si só, recolher os elementos essenciais que possibilitariam ao órgão de gestão de pessoal efectuar a sua adequada administração.⁶⁸

Para o Coronel de Infantaria Rui Baptista Moura⁶⁹ as componentes dos sistemas de avaliação, para além da *Avaliação Individual*, são utilizadas com o intuito de diminuir o impacto da falta de critérios objectivos que actualmente se verifica nesta avaliação. A Avaliação Individual / Avaliação do Desempenho seria *per si* um instrumento de apoio à gestão se antecipadamente fossem definidos critérios (como por exemplo, o estabelecimento de percentagens máximas, devidamente flexibilizadas, a necessidade de justificar a atribuição do valor máximo em qualquer dos factores de avaliação⁷⁰ ou o conhecimento do perfil do avaliador⁷¹) e *a posteriori* fosse efectuado um rigoroso controlo, com a devolução aos avaliadores das FAI que não estivessem devidamente preenchidas ou que se desviassem dos critérios pré-definidos.

Também o Director do CPAE considera que as componentes dos sistemas de avaliação dos Ramos devem actuar de forma independente, não devendo misturar-se. Os factores avaliados ao nível do *Registo Disciplinar* são reflexo de comportamentos já avaliados na FAI. As competências adquiridas através da *Formação* foram demonstradas pelos conhecimentos, métodos, técnicas, atitudes e comportamentos no desempenho do cargo.

Porém, no que respeita à *Antiguidade* (tempo de serviço), a quase totalidade das entidades militares entrevistadas consideram que esta componente representa maturidade profissional, pessoal e organizacional, constituindo um manancial de experiência acumulada, elemento demasiado importante para não ser ponderado numa instituição fundamentalmente assente no Homem e vincadamente hierárquica.

Assim, o emprego da filosofia do SIADAP implica que a avaliação se focalize na Avaliação Individual / Avaliação do Desempenho, como, de facto, prevê o n.º 1 do artigo 80.º do EMFAR⁷², constituindo uma adequada ferramenta de apoio à gestão de pessoal que permite melhorar os processos de recrutamento e selecção, formação e aperfeiçoamento, promoção e o exercício de funções⁷³. Deste modo, sendo importante equacionar a melhor forma de inteirar as

⁶⁸ Atenda-se que este órgão deveria conhecer as actividades e tarefas de todos os cargos (a análise funcional estaria realizada) e ter actualizadas as qualificações de todos os militares.

⁶⁹ Entrevista realizada ao anterior Chefe da Divisão de Recursos do EME, agora no Joint Operations Support Branch Head, J3, SHAPE, em 29Jun06.

⁷⁰ Segundo o Comandante do Pessoal da Força Aérea, TGEN Proença Prazeres, este é um procedimento obrigatório no Ramo (a FAI é devolvida ao avaliador caso assim não proceda), que consta no respectivo regulamento de avaliação.

⁷¹ Na Força Aérea Portuguesa o perfil dos avaliadores é conhecido e utilizado para reajustar as classificações. Também no exército dos EUA o perfil do avaliador é permanentemente aferido.

⁷² “A avaliação do mérito é obtida através da apreciação do currículo, com especial relevo para a avaliação individual (...)”

⁷³ No Exército, a ponderação aplicada à componente *Avaliação Individual* nas promoções a Coronel, a Major, a Sargento-Mor e a Sargento-Chefe é substancialmente inferior às ponderações das componentes *Formação* e *Antiguidade*, verificando-se assim uma desconformidade relativamente ao estabelecido no n.º 1 do artigo 80º do EMFAR.

componentes dos sistemas de avaliação dos Ramos, não podemos afirmar que, o facto daquelas serem apreciadas na nossa Instituição, avaliando mérito e potencial, colida com o modo de proceder subjacente a esta filosofia.

Síntese Conclusiva

Estando associado a cada cargo um conteúdo funcional e o respectivo perfil de competências, de modo a que se possam estabelecer objectivos específicos ao seu titular, o instrumento de avaliação deveria ser diferenciado por grupos/áreas funcionais.

Resultante da análise efectuada quanto às consequências da aplicação da filosofia do SIADAP na gestão do desempenho nos Ramos das FA, verificámos que o processo de avaliação depende, acima de tudo, do permanente acompanhamento e *feedback* do desempenho. Desta forma, a determinação de reuniões periódicas de controlo e aconselhamento e da reunião/entrevista de avaliação no final do período em apreciação, passaria a estar explicitada nos sistemas de avaliação dos militares. Sendo considerada uma boa prática, poder-se-ia equacionar também a determinação da auto-avaliação do militar, a analisar nesta última reunião.

Sendo considerada uma medida muito positiva e constando nos princípios e objectivos do SIADAP, a diferenciação dos desempenhos de mérito e excelência, pela atribuição de percentagens máximas para as classificações mais elevadas, passaria igualmente a constar nos sistemas de avaliação dos militares. Porém, não deverão ser estabelecidas margens fixas, para permitir a desejável flexibilidade.

Quanto às componentes dos sistemas de avaliação dos Ramos, apenas a Avaliação Individual tem paralelo no SIADAP. Assim, esta Avaliação Individual/Avaliação do Desempenho, determinada com base num instrumento construído de forma a avaliar efectivamente o desempenho na função, sendo estabelecidos de antemão critérios objectivos e um rigoroso controlo posterior, permitiria, só por si, constituir-se numa ferramenta apropriada de apoio à gestão de recursos humanos. Como consequência teria de ser revista a forma de integrar as actuais componentes/subsistemas de avaliação dos Ramos das FA, pelo facto de poderem coexistir com a aplicação de um modelo de GPO.

Resultando a aplicação da filosofia do SIADAP às FA na necessidade de consignar nos sistemas de avaliação dos militares os aspectos que acabámos de referir, consideramos confirmada a última hipótese do nosso estudo.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclusões

Procurámos verificar ao longo do presente trabalho se a aplicação da filosofia do SIADAP às FA determina alterações no modelo de gestão dos seus Ramos, na forma de encarar a gestão do desempenho dos seus quadros permanentes e nos sistemas de avaliação do mérito dos militares.

Para o desenvolvimento do estudo e enquadramento do tema levantámos como questão central: “*Quais as principais consequências da aplicação da filosofia do SIADAP às FA e de que forma se reflectem na avaliação dos militares dos QP?*” A partir de um conjunto de questões derivadas da anterior, elaborámos as seguintes hipóteses orientadoras:

Hipótese 1: “*A aplicação da filosofia do SIADAP às FA vem determinar uma alteração significativa no modelo de gestão dos seus Ramos. É importante recorrer ao mais recente instrumento de gestão que facilita o seu exercício*”;

Hipótese 2: “*Os actuais Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares dos Ramos das FA revelam-se desadequados por não avaliarem precisamente o seu desempenho na função*”;

Hipótese 3: “*A aplicação da filosofia do SIADAP às FA tem implicações na forma como a organização encara a gestão do desempenho dos seus militares dos QP*”;

Hipótese 4: “*A aplicação da filosofia do SIADAP às FA vem promover algumas alterações a efectuar nos Sistemas de Avaliação do Mérito dos Militares*”.

O quadro conceptual foi então levantado com base nas hipóteses, procurando sistematizar os conhecimentos relacionados com o modelo de gestão por objectivos, designadamente ao nível da sua caracterização, da mais actual ferramenta de gestão que lhe está associada e da avaliação do desempenho que lhe é inerente. Efectuámos também a caracterização do próprio SIADAP e dos três sistemas de avaliação do mérito dos militares, face à necessária abordagem dos seus conteúdos durante a fase de análise. Como resultado, da eventual aplicação da filosofia do SIADAP às FA, decorrem as seguintes consequências:

- A necessidade de implementar um modelo de gestão por objectivos, pelo facto do SIADAP assentar nesta filosofia de gestão.
- A necessidade de recorrer ao BSC por ser, consensualmente, a ferramenta de gestão mais actual e completa que facilita a transformação da visão e da estratégia de uma organização em objectivos mensuráveis a alcançar em conjunto e individualmente. Constatou-se que este passo já foi dado pela Marinha.

- A alteração dos sistemas de avaliação dos militares para uma avaliação que privilegie o desempenho funcional do indivíduo, permitindo medir os resultados alcançados face aos objectivos definidos, devidamente mensuráveis ou observáveis. A actual avaliação nos Ramos das FA, pela ausência de factores associados a níveis de realização a atingir, dificilmente pode ser considerada uma avaliação de desempenho.
- A implementação dum sistema de gestão do desempenho dos militares, composto pelas suas três fases (planeamento, acompanhamento e avaliação).
- O desenvolvimento do processo de análise e descrição de funções, para que seja possível efectuar eficientemente a gestão do desempenho no cargo. Este trabalho é de maior premência no Exército, atendendo a que a Marinha e a Força Aérea já o têm bastante desenvolvido.
- A alteração do papel do avaliador, participando de forma determinante nas três fases da gestão do desempenho, face ao consequente maior envolvimento no processo de avaliação, com implicações directas no sucesso do desempenho do seu avaliado.
- A necessidade de efectuar acções de formação dos avaliadores no âmbito da gestão do desempenho, atendendo à obrigatória objectividade e exactidão a que a avaliação desse desempenho tem de obedecer.
- A necessidade de diferenciar o instrumento a utilizar na avaliação do desempenho, por grupos/áreas funcionais, pois o estabelecimento de objectivos específicos deverá ter por base o conteúdo funcional do cargo e o respectivo perfil de competências necessárias para o exercer.
- A instituição das reuniões periódicas de controlo e aconselhamento e da entrevista de avaliação no final do período em análise, sem as quais não é possível uma efectiva gestão do desempenho.
- A diferenciação dos desempenhos de mérito e excelência como uma medida com benefícios institucionais, não se devendo, todavia, aplicar quaisquer percentagens fixas, como determina o SIADAP, pelas injustiças que provocaria em determinados universos constituídos por indivíduos escolhidos face ao seu elevado índice de realização.

- A necessidade de equacionar a forma de inteirar as outras componentes/subsistemas de avaliação dos Ramos, pois a avaliação do desempenho apenas corresponde à componente Avaliação Individual. Contudo, a existência daquelas não colide com a aplicação da filosofia do SIADAP.

Recomendações

Face às conclusões apresentadas, julga-se oportuno e pertinente fazer as seguintes recomendações:

- Que seja implementado nas FA o modelo de GPO. Neste modelo os objectivos a atingir estão alinhados do topo até à base, implicando que o sucesso do subordinado é por consequência o sucesso do chefe e assim sucessivamente conduzindo a uma melhoria continua dos objectivos e da estratégia definida para a organização. Consideramos ser perfeitamente possível à Organização Militar encontrar o justo equilíbrio entre o sentido do dever e de missão e a métrica de objectivos mensuráveis e observáveis. De acordo com o modelo, iniciando-se ao nível do Chefe do Estado-Maior do Ramo, os objectivos seriam decompostos pelos diferentes níveis organizacionais em metas a atingir, procedendo-se a um controlo/avaliação periódica do seu grau de obtenção tendo em vista efectuar os reajustamentos necessários.
- Que também o Exército e a Força Aérea implementem a ferramenta de gestão BSC, aproveitando a experiência da Marinha na sua utilização, pois é consensual a utilidade e a eficácia desta ferramenta no auxílio à transformação da visão e da estratégia das organizações em objectivos para os diferentes níveis organizacionais e para as pessoas.
- Que se implemente formalmente a gestão do desempenho dos militares, através das suas três fases (planeamento, acompanhamento e avaliação). Independentemente do modelo de gestão da organização ou do método utilizado para avaliar o desempenho das pessoas, só assim é garantido um contínuo aperfeiçoamento dos militares avaliados e um incremento da sua motivação, face à permanente comunicação entre superior/avaliador e subordinado/avaliado com benefícios evidentes para a Instituição.
- Que se proceda nos três Ramos, particularmente no Exército, à conclusão do processo de análise e descrição de todos os cargos, fundamental não só como base para que se possa

avaliar devidamente o desempenho, mas também como garante do processamento integrado da gestão de recursos humanos.

- Que na formação obrigatória ao longo da carreira sejam introduzidos módulos no âmbito da gestão do desempenho, para todos os avaliadores. Um sistema de gestão do desempenho não funciona devidamente, com reflexos na sua componente avaliação, se a este assunto não for dada a devida atenção.
- Que sejam revistos os actuais instrumentos que operacionalizam os sistemas de avaliação dos militares, precisamente no sentido de tornar possível uma efectiva e rigorosa avaliação do desempenho na função, tendo em atenção a sua diferenciação relativamente aos grupos/áreas funcionais.

Com a apresentação das recomendações supracitadas culmina o nosso estudo. cremos ter correspondido às expectativas lançadas no seu início. Acreditamos que a perfeita união destas recomendações com os valores da Instituição Militar se traduz em claros benefícios para os Ramos, em particular, e para as Forças Armadas, em geral.

BIBLIOGRAFIA

Livros, monografias e teses

- ALMEIDA, Fernando Neves – **Avaliação de desempenho para gestores**. Alfragide: Editora McGraw-Hill, 1996. ISBN 972-8298-39-0.
- BACAL, Robert – **Gestão Empresarial do Desempenho**. Lisboa: Editora McGraw-Hill, 2002. ISBN: 972-773-148-1.
- BALTAZAR, José Nunes – **A Carreira do Sargento do Quadro Permanente do Exército: Contributos para um Modelo**. Lisboa: IESM, 2006. Trabalho Individual de Longa Duração.
- BILHIM, João Abreu de Faria – **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2.^a Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006. ISBN 972-8726-71-6.
- BILHIM, João Abreu de Faria – **Problemas da Gestão por Objectivos na Administração Pública**. In: «Gestão por Objectivos na Administração Pública: Fórum 2000». Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1997. ISBN 972-9229-57-0.
- BILHIM, João Abreu de Faria – **Questões actuais de gestão de recursos humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2002. ISBN 972-8726-04-X.
- CABRITA, Mário Augusto Mourato – **A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente: Subsídios para um Modelo Renovado**. Lisboa: IAEM, 2002. Trabalho Individual de Longa Duração.
- CAETANO, António – **Avaliação do Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas**. Edição n.º 1. Lisboa: Editora RH, 1997. ISBN 972-96897-0-9.
- CAETANO, António, VALA, Jorge – **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**. 2.^a Edição. Lisboa: Editora RH, 2002.
- CÂMARA, Pedro B. da [et al.] – **HUMANATOR: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 5.^a Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003. ISBN 972-20-2023-4.

- CHIAVENATO, Idalberto – **Administração nos novos tempos**. 14.^a Tiragem. 6^a Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 2000. ISBN 85-352-0428-8.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 20.^a Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1999. ISBN 85-352-0427-X.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8.^a Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004. ISBN 85-224-3873-0.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Teoria Geral da Administração**. 3.^a Edição. Vol. 1. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. – **Organização Orientada para a Estratégia**. 6^a Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- NEVES, Arminda – **Gestão na Administração Pública**. Cascais: Editora Pergaminho, 2002. ISBN 972-711-376-1.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 3.^a Edição. Lisboa: Gradiva, 2003. ISBN 972-862-275-1.
- ROCHA, J. A. Oliveira – **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Lisboa: Escolar Editora, 2005. ISBN 972-592-173-9.
- ROCHA, J. A. Oliveira – **Gestão de Recursos Humanos**. 2.^a Edição. Lisboa: Editorial Presença, 1999.
- SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiros dos – **Subsídios para uma Carreira-tipo do Oficial do Quadro Permanente do Exército**. Lisboa: IAEM, 1997. Trabalho Individual de Longa Duração.
- SOUSA, Maria G. P., RODRIGUES, Maria P. de L. – **O Balanced Scorecard: Um instrumento de gestão estratégica para o séc. XXI**. Porto: Editora Rei dos Livros, 2002. ISBN 972-51-1014-5.

- TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão das Organizações**. Lisboa: Editora McGraw-Hill, 1998. ISBN 972-773-001-9.
- THOMAZ, João Pedro Fernandes – **O Apoio à Tomada de Decisão na Avaliação do Desempenho de Pessoas: Contributos para o Processo de Decisão Militar em Tempo de Paz**. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, 2005. Tese de Doutoramento.

Artigos de publicações em série

- LOPES, Rui Manuel Rodrigues – A administração da mudança e o Balanced Scorecard. **Revista de Administração Militar**. N.º 12 (Out.-Dez. 2005) 11-22.
- RUSSO, João – Balanced Scorecard versus Tableau de Bord. **Revista dos Técnicos Oficiais de Contas**. (Mai. 2005) 14-21.
- SILVA, Andrade da [et al.] – Da Gestão de Competências às Competências de Gestão. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa: CPAE. N.º 15 (2004) 259-268.

Outras obras relacionadas com o tema

- CEITIL, Mário – **Recursos Humanos eis a questão**. 1ª Edição. Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, 1991. ISBN 972-9205-03-5.
- CUNHA, Rita Campos e – **A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa**. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1992. ISBN 972-9003-66-1.
- STONER, James A. F. [et al.] – **Management**. Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995. ISBN 0-13-149444-9.
- NOGUEIRA, Adriano A. – **Novos Sistemas de Avaliação de Desempenho e a Sua Possível Aplicação ao Exército Português**. Lisboa: IAEM, 1983. Trabalho Individual de Longa Duração.
- PEREIRA, Sousa – **A Avaliação dos Militares dos Quadros Permanentes do Exército. O Novo Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército, Ensinamentos e**

Contributos para o Seu Aperfeiçoamento. Lisboa: IAEM, 2005. Trabalho Individual de Longa Duração.

- POMBO, Vieira – **A Carreira do Oficial do Quadro Permanente do Exército: Contributos para uma Redefinição – Implicações Face ao Enquadramento Legal.** Lisboa: IAEM, 2005. Trabalho Individual de Longa Duração.
- RIJO, Fonseca – **Gestão por Objectivos: Um modelo para o Exército.** Lisboa: IAEM, 2000. Trabalho Individual de Longa Duração.
- SOUSA, Almeida e [et al.] – **Sistema de Avaliação dos Ramos das Forças Armadas: Comparação de Modelos e Análise das Implicações de uma Eventual Integração.** Lisboa: IESM, 2006. Trabalho de Aplicação de Grupo.

Documentos legislativos

- LEI n.º 10/2004, de 22 de Março. **D.R. n.º 69/04 – I Série-A.** 1586 – 1589. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.
- DECRETO-LEI n.º 183/96, de 27 de Setembro. **D.R. n.º 225/96 – I Série-A.** 3398 – 3399. Plano e Relatório de Actividades Anuais.
- DECRETO-LEI n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto. **D.R. n.º 200/03 – I Série-A.** 5752-(14) – 5752-(72). Estatuto dos Militares das Forças Armadas; com as alterações e ratificações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17 de Março, e Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de Setembro.
- DECRETO REGULAMENTAR n.º 19-A/2004, de 14 de Maio. **D.R. n.º 113/04 – I Série-B SUPLEMENTO.** 3104-(2) – 3104-(8). Regulamenta a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, no que se refere à avaliação do desempenho dos trabalhadores e dirigentes intermédios da Administração Pública.
- PORTARIA n.º 502/95, de 26 de Maio. **D.R. n.º 122/95 – I Série-B.** 3331 – 3342. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha.
- PORTARIA n.º 1246/2002, de 7 de Setembro. **D.R. n.º 207/02 – I Série-B.** 6298 – 6337. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

- PORTARIA n.º 509-A/2004, de 14 de Maio. **D.R. n.º 113/04 – I Série-B 1º SUPLEMENTO.** 3104-(8) – 3104-(27). Modelos de impressos de fichas de avaliação do desempenho dos trabalhadores e dirigentes intermédios da Administração Pública.
- PORTARIA n.º 976/2004, de 3 de Agosto. **D.R. n.º 181/04 – I Série-B.** 5061 – 5080. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril. **D.R. n.º 94/04 – I Série-B.** 2388 – 2422. Operacionalização da Reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho. **D.R. n.º 174/03 – I Série-B.** 4474 – 4476. Linhas de Orientação da Reforma da Administração Pública.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 199/2005, de 29 de Dezembro. **D.R. n.º 249/05 – I Série-B.** 7337. Estabelecimento de objectivos.

Normas e outros documentos

- CAEIRO, Luís (2000) – **Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** Instituto Nacional de Administração.
- DEPARTMENT OF THE ARMY (2004). **Army Regulation 623-105 – Officer Evaluation Reporting System – Personnel Evaluation.** Washington, DC: US Army.
- DEPARTMENT OF THE ARMY (2002). **Army Regulation 623-205 – Noncommissioned Officer Evaluation Reporting System – Personnel Evaluation.** Washington, DC: US Army.
- ESTADO-MAIOR DA ARMADA (2006). **Gestão de Recursos Humanos: Doutrina Básica e Procedimentos Gerais.** Publicação de Procedimentos da Armada 10 (A). Lisboa.
- MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL. Exército Português: Comando da Instrução do Exército (2004). **Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino no Exército.** Amadora.
- NP 4427 (2004). **Norma Portuguesa para sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos.** Instituto Português da Qualidade. Lisboa.

- SEAP (Secretaria de Estado da Administração Pública) (2004). **Avaliação do Desempenho: Manual de Apoio e Legislação**. SEAP/Ministério das Finanças. Lisboa.

Actas de congressos

- ALVES, Maria Isabel, PEREIRA, Maria L. L. – **Sistema de Controlo de Objectivos e Indicadores Organizacionais**. 3º Congresso Nacional de Administração Pública: O Novo Ciclo de Desenvolvimento da Administração Pública: Abertura, Eficiência, Independência. Comunicações Resumos. Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2005.

Livros electrónicos

- PRADO, Lauro Jorge – **Guia Balanced Scorecard**. e-Book, 2002. [Em Linha]. [Consultado em 2006-03-20]. Disponível em WWW:<URL: <http://lauoprado.tripod.com/ezine/ebooks.html>.

Sítios da Internet

- DEPARTMENT OF THE ARMY – **Army Knowledge Management**. [Em Linha]. [Consultado em 2006-01-20]. Disponível em WWW:<URL: www.amc.army.mil/amc/ci/matrix/documents/army_level/akm_strat_plan_2_1.pdf.
- PEDRO, José Maria – **O Balanced Scorecard no Sector Público**. [Em Linha]. [Consultado em 2006-01-16]. Disponível em WWW:<URL: www.inst-informatica.pt/v20/documentos/p_rev/rev_28/Artigo2.pdf.

Apêndice A – LISTA DAS ENTIDADES ENTREVISTADAS¹

- Dra. **Maria Cândido Morgado**. Chefe da Divisão Técnico-Jurídica da Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional. Entrevista realizada em 07-Out-2005.
- Tenente-Coronel de Artilharia José Duarte Velosa **Trindade**. Chefe da Repartição de Pessoal Civil da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal do Exército. Entrevista realizada em 21-Out-2005 e 27-Jul-2006.
- Coronel de Artilharia João Pedro Fernandes **Thomaz**. Presidente do Centro de Investigação da Academia Militar. Entrevista realizada em 29-Nov-2005 e 07-Set-2006.
- Major de Artilharia Pedro Nuno da Costa **Salgado**. Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército. Entrevista realizada em 12-Dez-2005.
- Tenente-Coronel de Infantaria Fernando José Vicente **Freire**. Professor Regente da Cadeira de Investigação Operacional, na Academia Militar. Entrevista realizada em 19-Dez-2005.
- Professor Doutor Luís **Valadares Tavares**, Presidente do Instituto Nacional de Administração. Entrevista realizada em 30-Dez-2005.
- Professor Doutor **José Orvalho**. Professor Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa. Entrevista realizada em 11-Abr-2006.
- Dra. **Isabel Viegas**. Directora da Direcção de Coordenação de Recursos Humanos do Grupo Santander-Totta. Entrevista realizada em 20-Abr-2006.
- Dr. **António Cerejeira**. Director da Divisão de Recursos Humanos da Companhia IBM Portuguesa, SA. Entrevista realizada em 22-Mai-2006.
- Tenente-General Artur Manuel Garcia Ribeiro Proença **Prazeres**. Comandante de Pessoal da Força Aérea. Entrevista realizada em 06-Jun-2006.

¹ Por ordem cronológica de realização das entrevistas.

- Coronel de Artilharia Frederico José **Rovisco Duarte**. Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército. Entrevista realizada em 09-Jun-2006.
- Major-General Joaquim **Formeiro Monteiro**. Director da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal do Exército. Entrevista realizada em 19-Jun-2006.
- Coronel de Artilharia João António **Andrade da Silva**. Director do Centro de Psicologia Aplicada do Exército. Entrevista realizada em 27-Jun-2006.
- Coronel de Infantaria **Rui** Fernando Baptista **Moura**. Joint Ops Support Branch Head, J3, SHAPE. Entrevista realizada em 29-Jun-2006.
- Vice-Almirante Manuel Raul **Ferreira Pires**. Superintendente dos Serviços do Pessoal da Marinha. Entrevista realizada em 04-Jul-2006.
- Tenente-General Jorge Manuel **Silvério**. Ajudante-General do Exército. Entrevista realizada em 13-Jul-2006.
- Major de Artilharia António José Esteves **Rosinha**. Chefe do Gabinete de Psicologia da Academia Militar. Entrevista realizada em 26-Jul-2006.

Apêndice B – ASPECTOS ESSENCIAIS DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS (*sublinhado nosso*)

1. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha

a. Finalidade

Este sistema visa assegurar a caracterização do merecimento dos militares, para permitir a sua correcta gestão, designadamente no âmbito de:

- (1) Recrutamento e selecção;
- (2) Formação e aperfeiçoamento;
- (3) Promoção;
- (4) Desempenho de funções.

b. Componentes

- (1) Avaliação Individual – apreciação das aptidões reveladas pelo avaliado e do nível do desempenho das funções exercidas;
- (2) Avaliação da Formação – apreciação dos conhecimentos, perícias e atitudes específicas dos militares enquanto sujeitos a acções de formação;
- (3) Avaliação Disciplinar – apreciação do comportamento do militar à luz dos louvores, recompensas e condecorações atribuídas e das sanções aplicadas;
- (4) Avaliação Complementar – apreciação do militar efectuada com base no conjunto dos demais elementos curriculares (destaca-se, entre outros, dados biográficos e elementos respeitantes ao desenvolvimento de carreira, designadamente idade, datas de promoção e posicionamento em anteriores ordenamentos para promoções).

c. Factores de Avaliação

- (1) Aptidões Intelectuais
 - Trabalho intelectual;
 - Senso comum;
 - Facilidade de expressão;
 - Capacidade de adaptação;
 - Cultura geral.
- (2) Aptidões de Carácter
 - Determinação;
 - Autodomínio;

- Iniciativa e eficácia.
- (3) Aptidões Sociais e Morais
 - Sociabilidade;
 - Espírito de cooperação;
 - Sentido do humano;
 - Conduta.
- (4) Aptidões Militares
 - Aparência e atitude;
 - Sentido da disciplina.
- (5) Aptidões de Chefia
 - Capacidade de organização;
 - Sentido das responsabilidades;
 - Aptidão para conduzir homens.
- (6) Aptidões técnico-profissionais
 - Qualidades pedagógicas;
 - Valor agregado.
- (7) Avaliação do desempenho
 - Desempenho específico (apreciação tendo em conta o desempenho de cargos e funções no âmbito do conteúdo funcional da classe a que pertence, e os resultados obtidos, face aos resultados justificadamente esperados);
 - Desempenho não específico (apreciação tendo em conta o desempenho de cargos e funções fora do âmbito do conteúdo funcional da classe a que pertence, comparando os resultados da acção do avaliado no desempenho desses cargos e funções, com os resultados justificadamente esperados).

d. Periodicidade

- (1) Para os militares dos QP a avaliação é anual, com referência a 1 de Janeiro de cada ano;
- (2) Efectua-se ainda uma avaliação extraordinária, entre outros, pelos seguintes motivos:
 - Desde que decorridos quatro meses após a última avaliação, quando o primeiro avaliador ou o avaliado destaquem da unidade ou serviço;
 - Quando qualquer dos avaliadores considere conveniente e designadamente entenda justificado e oportuno alterar a última avaliação prestada sobre o avaliado.

e. Principais documentos de notação

Na Marinha apenas existe o Impresso de Avaliação Individual.

f. Conhecimento sobre a Avaliação Individual

A avaliação individual e os juízos ampliativos que a envolvem, caso existam, são obrigatoriamente comunicados ao interessado. Em caso de discordância, o avaliado pode apresentar reclamação ou interpor recurso hierárquico.

2. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (SAMME)

a. Finalidade

Entre muitas outras, constituem finalidades deste sistema:

- (1) Contribuir para a avaliação dos militares em termos de mérito absoluto e possibilitar a avaliação do mérito relativo entre militares do mesmo posto e quadro especial;
- (2) Possibilitar a avaliação do mérito do militar com base no currículo, nas qualidades, conhecimentos, eficiência e eficácia revelados no desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas;
- (3) Permitir que o mérito do militar tenha a devida importância no desenvolvimento da carreira, possibilitando a selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade;
- (4) Fornecer informação que permita contribuir para as políticas de recrutamento e selecção, de formação e aperfeiçoamento, de promoção e nomeação para o desempenho de cargos e o exercício de funções.

b. Componentes

- (1) Avaliação Individual – valorar as acções, comportamentos e resultados do trabalho observados no desempenho de cargos, exercício de funções ou execução de tarefas de que o avaliado foi incumbido;
- (2) Formação – quantificação das classificações obtidas nos cursos e ou concursos de ingresso nos QP ou de transição de categoria, nos cursos de promoção na respectiva categoria e nos cursos de qualificação e especialização;
- (3) Registo Disciplinar – quantificação dos louvores, das punições e das penas aplicadas ao militar;
- (4) Antiguidade – quantificação do tempo de permanência no respectivo posto, determinada pela data fixada no documento oficial de promoção.

c. Factores de Avaliação

- Relações humanas e cooperação;
- Autoconfiança e autodomínio;
- Iniciativa;
- Sentido do dever e da disciplina;
- Poder de comunicação.
- Dedicação e empenhamento na função;
- Planeamento e organização;
- Aptidão técnico-profissional.
- Aptidão para julgar;
- Capacidade de decisão;
- Integridade de carácter (factor não quantificável; Tem / Não tem);
- Condição física (factor não quantificável; Satisfaz / Não satisfaz);
- Cultura geral;
- Cultura geral militar;
- Determinação e perseverança;
- Adaptabilidade.

d. Periodicidade

- (1) Para os militares dos QP a avaliação é anual, com referência a uma determinada data de acordo com o posto; reporta-se, no mínimo, a um período de 90 dias;
- (2) Efectua-se uma avaliação extraordinária, entre outros, pelos seguintes motivos:
 - Seja determinado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército;
 - Se verifique a transferência do avaliado, tendo decorrido um período igual ou superior a seis meses após a última avaliação;
 - Qualquer dos avaliadores considere justificado e oportuno alterar a última avaliação prestada sobre o avaliado, desde que tenham decorrido seis meses após aquela avaliação.

e. Principais documentos de notação

O SAMME apresenta como suportes materiais os seguintes documentos:

- (1) Ficha de Avaliação Individual (instrumento efectivo de avaliação);
- (2) Ficha biográfica (preenchida pelas UEO onde o militar é colocado e pelo órgão de administração e direcção de pessoal);
- (3) Ficha de avaliação do mérito dos militares do Exército (elaborada, para cada militar, pelo órgão de administração e direcção de pessoal; quantifica as

componentes do sistema de avaliação, critérios de avaliação mensuráveis, apresentando o resultado final, numa escala de 0 a 20 valores; auxilia os Conselhos das Armas e dos Serviços do Exército na elaboração das listas de promoção por escolha).

f. Conhecimento sobre a Avaliação Individual

O avaliado é obrigatoriamente convocado pelo Comandante/Director/Chefe da UEO ou, por sua delegação, por um dos avaliadores, sendo-lhe comunicada a avaliação atribuída e prestados os esclarecimentos julgados convenientes no sentido de contribuir para o estímulo, orientação e valorização do avaliado, bem como para a melhoria do serviço e da ligação entre comandantes e subordinados.

Após assinar, materializando a tomada de conhecimento da sua avaliação, o avaliado pode reclamar e recorrer, nos prazos legalmente estabelecidos, de acordo com o previsto no respectivo regulamento.

3. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (SIAMMFA)

a. Finalidade

Este sistema tem em vista a correcta gestão do pessoal, designadamente:

- (1) Apreciação do mérito absoluto e relativo de cada militar;
- (2) Assegurar o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades;
- (3) Aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados;
- (4) Aperfeiçoar as actividades de recrutamento, selecção, formação, desempenho e promoção;
- (5) (...).

b. Componentes

- (1) Avaliação Individual – apreciação do avaliado nas áreas militar, do desempenho e dos atributos pessoais (constitui o principal suporte do SIAMMFA e é materializada pelo posicionamento do avaliado no descritor de cada factor inscrito na Ficha de Avaliação Individual);
- (2) Avaliação das Acções de Formação – determinada, em regra, pela classificação obtida ou, na falta desta, pela apreciação qualitativa de cursos de formação para ingresso nas diferentes formas de prestação de serviço, cursos de promoção, cursos de especialização, qualificação ou de actualização;

- (3) Outros dados constantes do processo individual – entre outros, destacamos o registo disciplinar (condecorações, louvores, punições e penas) e a antiguidade no posto.

c. Factores de Avaliação

(1) Área militar

- Disciplina;
- Apresentação pessoal;
- Capacidade de comando e chefia;
- Iniciativa;
- Adaptabilidade;
- Espírito de missão.

(2) Área do desempenho

- Qualidade do trabalho (avaliação do trabalho realizado face aos objectivos);
- Conhecimentos profissionais (capacidade de ajustar o desempenho perante novas situações);
- Relações humanas e cooperação;
- Utilização dos recursos (optimização dos recursos humanos e materiais em função das necessidades);
- Capacidade de planeamento (aptidão para identificar problemas, antecipar situações, projectar soluções e estabelecer procedimentos para a consecução de objectivos pré-estabelecidos);
- Capacidade de julgamento;
- Capacidade de decisão;
- Expressão oral e escrita.

(3) Área dos atributos pessoais (factores não quantificáveis; Sim / Não);

- Cultura geral;
- Autodomínio;
- Autoconfiança.

d. Periodicidade

- (1) A avaliação periódica reporta-se a um período que não pode ser inferior a seis nem superior a doze meses, por norma é anual com referência a 30 de Abril de cada ano;
- (2) Efectua-se uma avaliação extraordinária, entre outros, pelos seguintes motivos:
- Quando determinado pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea;

- Sempre que qualquer dos avaliadores considere justificado e oportuno alterar a última avaliação por si prestada sobre o avaliado;
- Tendo decorrido seis meses sobre a última avaliação individual, ocorra a transferência do avaliado ou a transferência dos avaliadores implique a inexistência de avaliação.

e. Principais documentos de notação

Na Força Aérea apenas existe a Ficha de Avaliação Individual.

f. Conhecimento sobre a Avaliação Individual

A avaliação é obrigatoriamente comunicada ao avaliado, que assina em como tomou conhecimento. Caso discorde da avaliação é-lhe assegurado o direito de apresentar reclamação no prazo de 15 dias.

Apêndice C – QUESTIONÁRIO

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR 2005-07

QUESTIONÁRIO

Nota Prévia:

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Curso de Estado-Maior 05-07, em que se pretende efectuar uma análise do impacto da aplicação da filosofia do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) às Forças Armadas (FA).

Este inquérito é composto por três partes: a primeira tem por objectivo apresentar alguns esclarecimentos e conceitos que consideramos fundamentais, com o intuito de servir de base e auxiliar o seu preenchimento. Na segunda parte pretendemos caracterizar a amostra e na terceira apresentamos as respectivas questões.

O questionário é absolutamente **anónimo** e de carácter **confidencial**. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente no âmbito desta investigação.

Porque a sua opinião é o mais importante, apelamos para que responda a todas as questões, conheça ou não o SIADAP. Desta forma, estará a dar um contributo importante para a problemática da gestão do desempenho nas FA, assunto que a todos nós é caro pela simples razão de nele estarmos envolvidos sistematicamente, quer na qualidade de avaliadores quer na de avaliados.

O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, pelo que agradecemos antecipadamente toda a disponibilidade e atenção dispendidas.

I – ESCLARECIMENTO E CONCEITOS

1. O que é o SIADAP?

O SIADAP, como o nome indica, é um sistema integrado de avaliação do desempenho que tem por base uma gestão determinada por objectivos e orientada para resultados.

A Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, cria o SIADAP e estabelece a sua aplicação a todos os organismos da administração directa do Estado (onde se inserem os Ramos das FA), podendo, todavia, este sistema ser adaptado à situação específica dos vários organismos e serviços, assim como à das carreiras de regime especial e corpos especiais (o caso das FA), desde que observados os seus princípios e objectivos.

2. O que é a Gestão por Objectivos?

“É uma técnica participativa de planeamento e avaliação, através da qual os superiores e subordinados, em conjunto, estabelecem objectivos (resultados) a alcançar num determinado período de tempo, em termos quantitativos, dimensionando as respectivas contribuições (metas) e controlam sistematicamente o desempenho de forma a proceder às correcções necessárias.”

Idalberto Chiavenato

3. O que é a Avaliação do Desempenho?

É “uma sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.”

Oliveira Rocha

II – CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DOS INQUIRIDOS

Coloque uma cruz e preencha o espaço de acordo com a situação correspondente:

1. Auditor do Curso de Promoção a Oficial General ☐
2. Aluno do Curso de Estado-Maior Conjunto ☐
3. Aluno do Curso de Promoção a Oficial Superior ☐
4. Aluno do Curso Geral Naval de Guerra ☐
5. Ramo
 - a. Marinha ☐
 - b. Exército ☐
 - c. Força Aérea ☐
6. Posto _____
7. Arma / Serviço / Especialidade _____
8. Idade _____
9. Já ouvi falar do SIADAP
 - a. Sim ☐
 - b. Não ☐
10. Já tive contacto com o SIADAP
 - a. Sim ☐
 - b. Não ☐
 - c. Se sim, foi:
 - (1) Como Avaliador ☐
 - (2) Como Oficial de Pessoal ☐
 - (3) Como elemento do Conselho de Coordenação da Avaliação ☐
 - (4) Em outra função ☐ Qual? _____

III – QUESTÕES

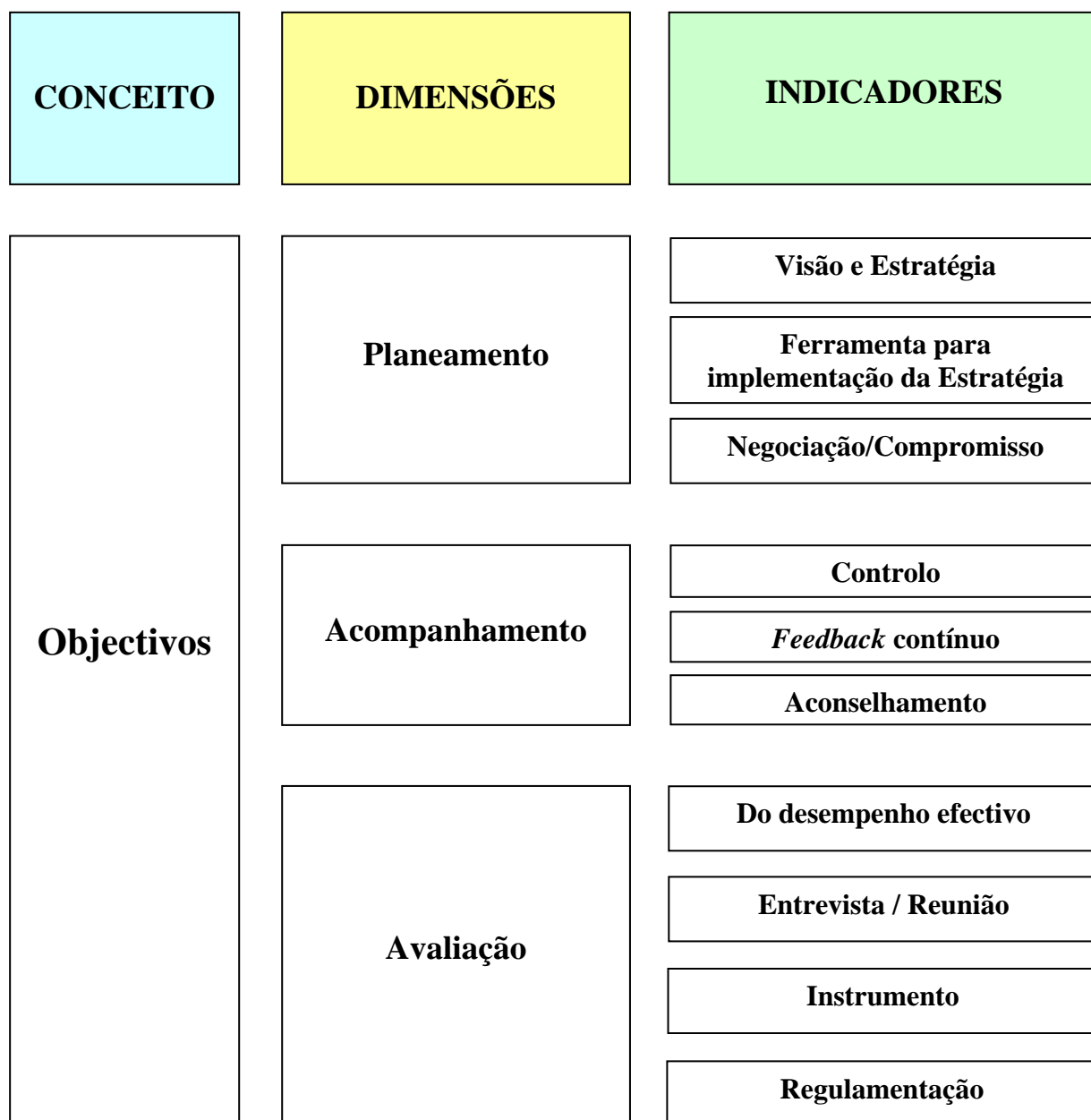
Responda colocando um círculo ou uma cruz no número correspondente à sua resposta, considerando que:

- 1 – Discordo em absoluto
- 2 – Discordo
- 3 – Concordo
- 4 – Concordo em absoluto

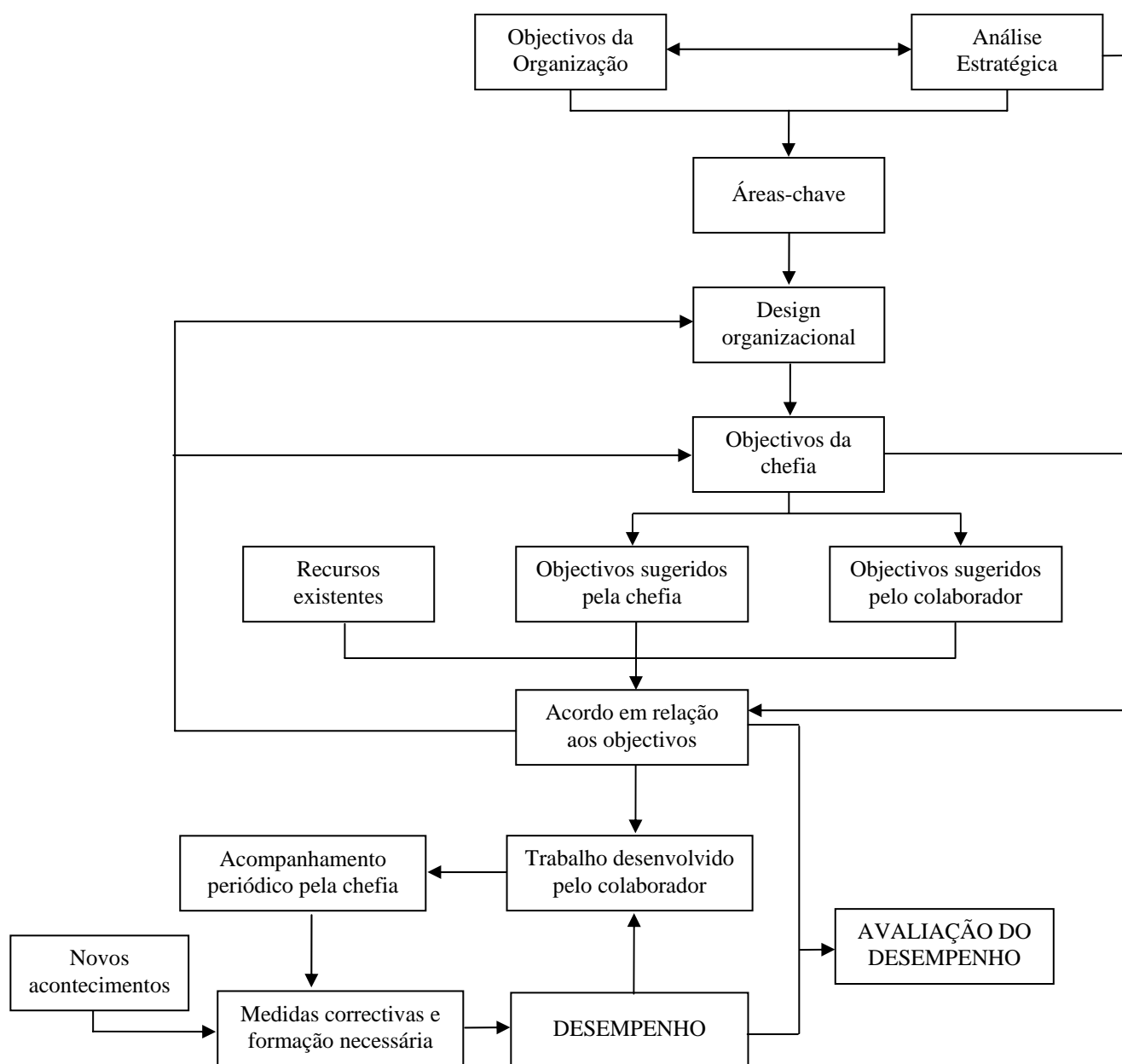
1. No meu Ramo, o actual sistema de avaliação <u>é adequado</u> não havendo por isso necessidade de proceder a alterações.	1	2	3	4
2. A minha avaliação apenas contribui para uma ordenação tendo em vista a promoção.	1	2	3	4
3. Nas funções que desempenhei, raramente me foi dito o que se pretendia de mim.	1	2	3	4
4. Na maioria das funções que já desempenhei, <u>as metas a atingir</u> foram estabelecidas por mim, sem qualquer intervenção do meu chefe directo.	1	2	3	4
5. Nas funções que desempenhei, os meus chefes davam-me, <u>permanentemente</u> , o feedback do meu desempenho.	1	2	3	4
6. Na maioria das funções que desempenhei <u>conhecia a descrição da função</u> (aquilo que concretamente tinha que fazer; tarefas e responsabilidades).	1	2	3	4
7. Até ao presente só tive conhecimento do que o meu chefe pensava do meu desempenho, no momento em que me comunicava a avaliação.	1	2	3	4
8. A avaliação seria mais justa e objectiva se fosse avaliado em função do cumprimento de objectivos previamente estabelecidos.	1	2	3	4
9. Na maioria das vezes a minha avaliação não reflectiu o meu desempenho mas sim a opinião que os meus avaliadores tinham de mim.	1	2	3	4
10. As minhas avaliações contribuíram para apurar necessidades de formação, que foram efectuadas logo que houve oportunidade.	1	2	3	4
11. Considero que, por vezes, outros factores estiveram na base da minha avaliação e não propriamente o meu desempenho.	1	2	3	4

Gratos pela sua disponibilidade e colaboração, solicitamos a devolução deste questionário ao Chefe de Curso até ao dia 01JUN06.

Apêndice D – MODELO DE ANÁLISE



Anexo A – O PROCESSO DE GESTÃO POR OBJECTIVOS



Fonte: (Almeida, 1996, 43)

Anexo B – O “BALANCED SCORECARD” NA “ARMY KNOWLEDGE MANAGEMENT”



DEPARTMENT OF THE ARMY

WASHINGTON, D.C. 20310

AUG 8 2001



FOREWORD ARMY KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIC PLAN

America's Army is the world's premier land fighting force. To maintain our global military prowess in the 21st century, The Army is transforming to be strategically responsive and dominant across the full spectrum of operations in a complex, dynamic global environment. As part of its Transformation, The Army is making fundamental shifts with its organization and mission processes, and how it manages and uses information concepts and technologies. The Army is transforming to a knowledge-based organization - - now.

The Army Knowledge Management Strategic Plan outlines our vision, goals, and objectives to become a knowledge-based organization. Our vision:

"A transformed Army, with agile capabilities and adaptive processes powered by world class network-centric access to knowledge, systems, and services, interoperable with the Joint environment."

The Army's goal with this plan is to transform itself into a network-centric, knowledge based organization. This goal is intended to give The Army decision dominance – in the battlespace, in our organizations, and in our mission processes. To achieve this goal, our Army intellectual capital (individuals, teams, organizations, systems, collaborative insights and experiences), infostructure capabilities, and governance structures must be properly structured for effective decisions. This plan recognizes that becoming a knowledge-based organization involves more than technologies -- it requires deep cultural shifts – from traditional practices to collaboration, teamwork, and innovation; from information hoarding to knowledge sharing; from stovepipe to enterprise processes; and from traditional skills to Internet-Age competencies.

Leadership and trust are at the heart of Army knowledge management. We need your advocacy, support and commitment to implement this plan - - to ensure The Army has the decision dominance to win - - decisively - - both as warfighters and in our business practices.

Eric K. Shinseki
General, United States Army
Chief of Staff

Thomas E. White
Secretary of the Army

The AKM Strategic Plan applies directly to both the Operational and Institutional Army, capitalizing on information technology and current Army and DoD information management and knowledge management capabilities, such as the Global Information Grid (GIG), e-Business/e-Commerce, and Army Knowledge Online (AKO). This plan will establish a framework that will allow the Operational Army to reach back to the Institutional Army in order to anticipate requirements and synchronize support requirements. Section 2.4 (Relationships to Department of Defense Policy & Guidelines) further elaborates on the linkages between the AKM vision and other Army, DoD, and Joint strategic visions.

Joint Vision 2020 recognizes the information environment (enterprise) consists of the aggregate of individuals, organizations, and systems that collect, process, and disseminate information. The standard approach has been to separate The Army into two; the Operational Army in the field, and the Institutional Army that supports the planning and training to accomplish the tactical missions. The scope of this plan is initially focused toward the business enterprise with the understanding that detailed planning must address the interdependence with the tactical base.

The AKM Strategic Plan is divided into four sections:

Section I describes the purpose, scope, planning approach and overall management of the plan to track the achievement of the goals, objectives and initiatives listed.

Section II provides background information and identifies the drivers leading the effort to become a knowledge-based organization. This section also provides the vision, goals, guiding principles, and goals and links the AKM strategy to other Army, DoD, and Joint strategies.

Section III provides the supporting rationale for each goal and documents the associated objectives and specific initiatives to achieve the vision. A lead organization is assigned to each initiative and target milestones are identified.

Section IV lists references, laws, regulations, policies, definitions and acronyms.

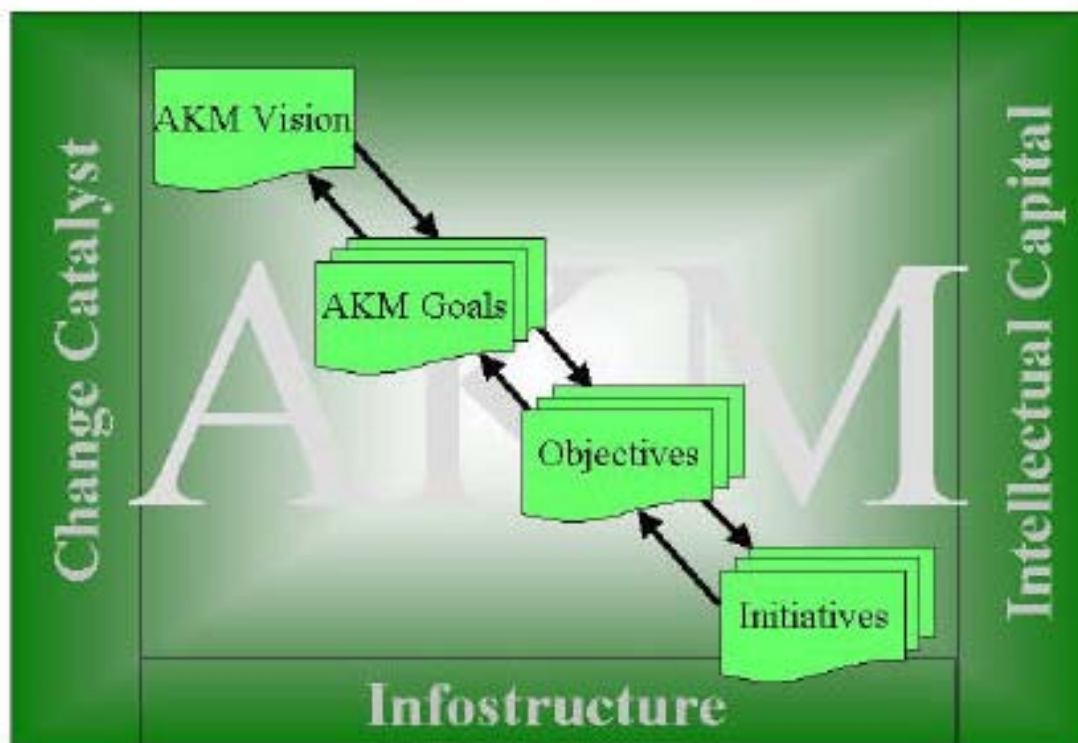


Figure 2 AKM Conceptual Framework

Figure 2 displays the process of transforming The Army into a knowledge-based organization. This strategic plan incorporates the conceptual KM framework of change catalyst, intellectual capital, and infostructure to realize the AKM Vision that describes the desired end state. The goals are broad statements that describe how The Army will mobilize to achieve the vision. The objectives describe specific actions necessary to achieve the goal and the initiatives are measurable actions with milestones, intended to result in tangible progress toward achieving the objectives.

This plan was initially developed in January 2001 by HQDA and MACOM representatives, using contracted groupware and facilitation techniques. Results of the groupware sessions were informally staffed. The AKM concepts were briefed to senior leaders throughout The Army (Army Four Star Commanders' Conference in February 2001; individual briefings to HQDA officials and briefings to the Senior Staff Council) to gain support of the AKM vision and concepts. Subsequently, a small team in the office of The Army CIO refined the initial draft document and concepts.

The Army CIO will develop an enterprise-level project planning/management capability to capture and integrate all AKM initiatives, milestones, and resources. The Army CIO will establish the project plan, provide oversight, and ensure the integration of initiatives. Lead organizations will have access to their portion of the project plan and are responsible for managing their initiatives, including input and maintenance of their project information. The Army CIO will receive periodic status reports from the CIO staff, HQDA and MACOM partners throughout The Army. Lead organizations will prepare status briefings on their specific initiatives to The Army CIO. Through the scheduled updates such as the Transformation Campaign Plan briefs to the Vice Chief of Staff, Army, The Army CIO will insure synchronization of all the AKM piece parts.

The balanced scorecard depicted in figure 3 reflects how the various components of Army Knowledge Management tie together under proper governance and management.

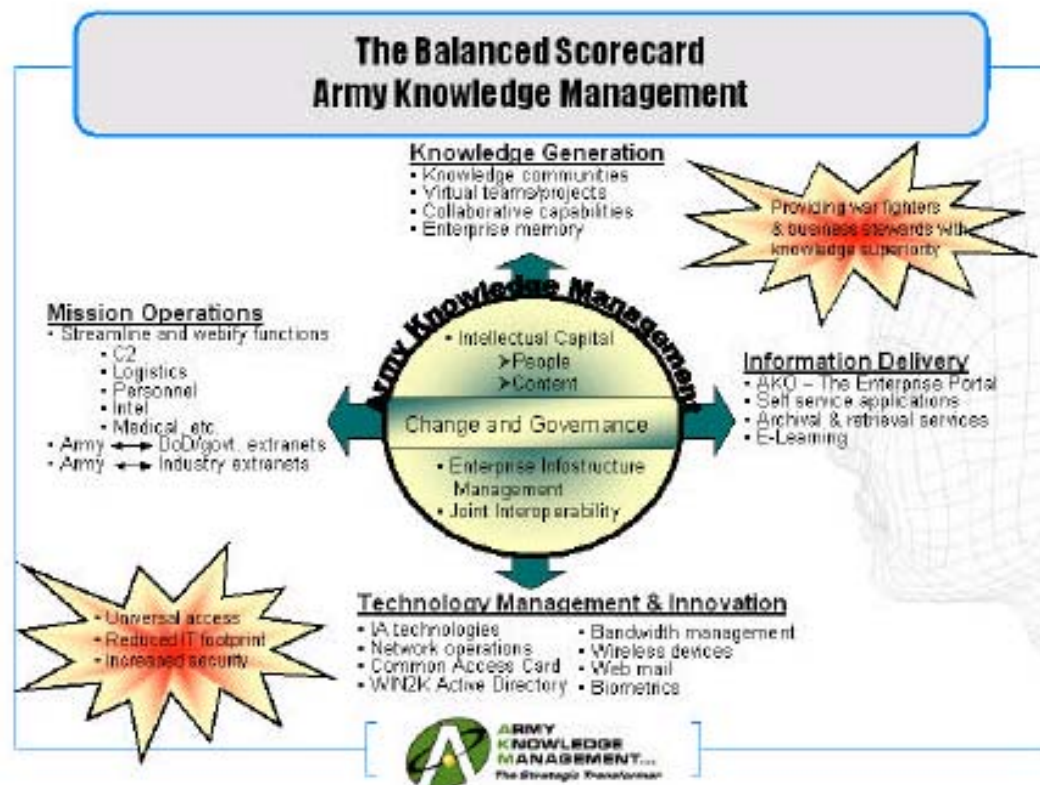




Figure 3 The Balanced Scorecard


Key contacts for this project will be posted and maintained on The Army Knowledge Online portal: www.us.army.mil/akm

Anexo C – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÕES NO COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO

	<h1>COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO</h1> <h2>DESCRIÇÃO DO CARGO</h2>	
N.º REF: A110	ÁREA: CHEFIA / EM	
CARGO: CHEFE DA REPARTIÇÃO DE PESSOAL	CREDENCIAÇÃO: NATO SECRET	
POSTO: TCOR	ESPECIALIDADE: LICENC AM	
<p>FUNÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none">— Dirigir, orientar e coordenar as actividades da REPARTIÇÃO DE PESSOAL;— Assessorar o comando do COE nos assuntos relativos ao pessoal e à formação;— Promover e assegurar a elaboração, difusão e monitorização das normas, planos e directivas que orientem e determinem as acções a realizar no âmbito do apoio administrativo à actividade operacional do Exército;— Coordenar e monitorizar a gestão dos recursos humanos afectos às unidades e órgãos do COE;— Promover e assegurar o planeamento e elaboração de propostas relativas à composição geral dos quadros e às tarefas funcionais dos efectivos das unidades e órgãos do COE;— Garantir a permanente actualização dos requisitos definidos na descrição de cargos do COE;— Planear e elaborar propostas relativas às necessidades de formação das unidades e órgãos do COE;— Assegurar, na área do Pessoal, as actividades relativas ao acompanhamento e monitorização das operações em curso;— Assegurar, na área do Pessoal, a elaboração de planos coordenados relativos às operações futuras;— Assegurar, na área do Pessoal, as actividades de planeamento no âmbito do treino operacional;— Promover e assegurar a avaliação permanente das actividades do seu âmbito de competência;— Promover e assegurar o cumprimento da responsabilidade específica da REPARTIÇÃO DE PESSOAL, relativamente à informação a disponibilizar nos sítios da Internet e Intranet do COE, em conformidade com as directivas e orientações superiores;		

	<h1>COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO</h1> <h2>DESCRIÇÃO DO CARGO</h2>	
N.º REF: A110	ÁREA: CHEFIA / EM	
CARGO: CHEFE DA REPARTIÇÃO DE PESSOAL	CREDENCIAÇÃO: NATO SECRET	
POSTO: TCOR	ESPECIALIDADE: LICENC AM	
<p>(continuação)</p> <ul style="list-style-type: none">— Promover a colecção, análise e manutenção de dados estatísticos e elementos de informação sobre assuntos do seu âmbito;— Promover e assegurar a realização de estudos ou actividades no respectivo âmbito de actuação, por sua iniciativa ou que lhe sejam determinados, e colaborar com os restantes órgãos e unidades nas actividades que envolvam coordenação com a sua área de responsabilidade.		
<p>QUALIFICAÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none">— Curso de Estado-Maior;— Experiência de estado-maior;— Bons conhecimentos relativamente à organização e procedimentos da OTAN;— FQWQ01P280 Curso do SICCE;— Nível linguístico/inglês SLP 3333;— Conhecimentos de informática ao nível do utilizador (<i>MS Word e Excel</i> ou equivalentes).		
<p>OBSERVAÇÕES:</p> <p>(1) É o G1/CENTRO DE OPERAÇÕES.</p> <p>(2) O exercício deste cargo, como oficial superior e pelo prazo mínimo de um ano com informação favorável, é considerado equivalente à condição constante na alínea a) ou c) do n.º1 do artigo 242º do EMFAR.</p>		

	<h1>COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO</h1> <h2>DESCRIÇÃO DO CARGO</h2>	
N.º REF: A111	ÁREA: ESTADO-MAIOR	
CARGO: ADJUNTO DA REP DE PESSOAL	CREDENCIAÇÃO: NATO SECRET	
POSTO: TCOR	ESPECIALIDADE: LICENC AM	
<p>FUNÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none">— Coadjuvar o chefe da REPARTIÇÃO DE PESSOAL (A110) e substituí-lo na sua ausência e impedimento;— Elaborar e monitorizar as normas, planos e directivas que orientem e determinem as acções a realizar no âmbito do apoio administrativo à actividade operacional do Exército;— Coordenar e monitorizar a gestão dos recursos humanos afectos às unidades e órgãos do COE;— Elaborar propostas relativas à composição geral dos quadros e às tarefas funcionais dos efectivos das unidades e órgãos do COE;— Planear e elaborar propostas relativas às necessidades de formação das unidades e órgãos do COE;— Actualizar os requisitos definidos na descrição de cargos do COE;— Elaborar, na área do Pessoal, os planos coordenados relativos às operações futuras;— Integrar, na área do Pessoal, as actividades de planeamento no âmbito do treino operacional;— Colectar, analisar e manter dados estatísticos e elementos de informação sobre assuntos do seu âmbito;— Realizar estudos ou actividades no respectivo âmbito de actuação, por sua iniciativa ou que lhe sejam determinados, e colaborar com os restantes órgãos e unidades nas actividades que envolvam coordenação com a sua área de responsabilidade.		
<p>QUALIFICAÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none">— Experiência de estado-maior;— Bons conhecimentos relativamente à organização e procedimentos da OTAN;— FQWQ01P280 Curso do SICCE;— Nível linguístico/inglês SLP 3333;— Conhecimentos de informática ao nível do utilizador (<i>MS Word e Excel</i> ou equivalentes).		
<p>OBSERVAÇÕES: (1) É o G1/Adj PLANOS. (2) Pode ser MAJ.</p>		

	<h1>COMANDO OPERACIONAL DO EXÉRCITO</h1> <h2>DESCRIÇÃO DO CARGO</h2>	
N.º REF: A112	ÁREA: ESTADO-MAIOR	
CARGO: ADJUNTO DA REP DE PESSOAL	CREDENCIAÇÃO: NATO SECRET	
POSTO: MAJ	ESPECIALIDADE: LICENC AM	
<p>FUNÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none">— Coadjuvar o chefe da REPARTIÇÃO DE PESSOAL (A110);— Elaborar e monitorizar as normas, planos e directivas que orientem e determinem as acções a realizar no âmbito do apoio administrativo à actividade operacional do Exército;— Coordenar e monitorizar a gestão dos recursos humanos afectos às unidades e órgãos do Comando Operacional;— Elaborar propostas relativas à composição geral dos quadros e às tarefas funcionais dos efectivos das unidades e órgãos do COE;— Planear e elaborar propostas relativas às necessidades de formação das unidades e órgãos do COE;— Executar, na área do Pessoal, as actividades relativas ao acompanhamento e monitorização das operações em curso;— Colectar, analisar e manter dados estatísticos e elementos de informação sobre assuntos do seu âmbito;— Realizar estudos ou actividades no respectivo âmbito de actuação, por sua iniciativa ou que lhe sejam determinados, e colaborar com os restantes órgãos e unidades, nas actividades que envolvam coordenação com a sua área de responsabilidade.		
<p>QUALIFICAÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none">— Experiência de estado-maior;— Bons conhecimentos relativamente à organização e procedimentos da OTAN;— FQWQ01P280 Curso do SICCE;— Nível linguístico/inglês SLP 3333;— Conhecimentos de informática ao nível do utilizador (<i>MS Word e Excel</i> ou equivalentes).		
<p>OBSERVAÇÕES: (1) É o G1/Adj Ops CORRENTES.</p>		

Anexo D – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÕES NA MARINHA E NA FORÇA AÉREA

UNIDADE:	4A572 - SSP	ÁREA:	GABINETE	ACE:	SSP
LOTAÇÃO:	NORMAL	N.º DETALHE:	C011		
SIT. UNIDADE:	LOTAÇÃO				

CARGO PRINCIPAL:	C155 ADJUNTO	VARIANTE:	
POSTO/CATEGORIA:	00012 CFR	CLASSE/QUADRO:	0010 M
CREDENCIAÇÃO:		QUADRO:	QP-ACT
NATO:	NATO SECRET		
NACIONAL:			
CARGOS SECUNDÁRIAS:	OFICIAL SEGURANÇA UNIDADE		

FUNÇÕES:	
SU103	COADJUVAR O COMANDANTE DIRECTOR OU CHEFE NO ÂMBITO DAS SUAS COMPETÊNCIAS
SU104	PREPARAR E SUBMETTER A DESPACHO OS ASS. QUE DEVAM SER DIRECTAMENTE TRATADOS P/ SUPERIOR HIERÁRQUICO
SU106	AUXILIAR NO TRATAMENTO DE ASSUNTOS QUE LHE SEJAM COMETIDOS NO ÂMBITO DA ÁREA ATRIBUÍDA
SU107	ELABORAR ESTUDOS INFORMAÇÕES PROPOSTAS E/OU RECOMENDAÇÕES SOBRE ASSUNTOS DA ÁREA ATRIBUÍDA
SU167	ELABORAR PARECERES, INFORMAÇÕES E ESTUDOS SOBRE ASSUNTOS QUE LHE SEJAM SUBMETIDOS PARA ESSE EFEITO
SU177	COADJUVAR O CHEFE NO ÂMBITO DAS COMPETÊNCIAS QUE LHE FOREM DELEGADAS
SU338	COLABORAR NA ACTUALIZAÇÃO DE REGULAMENTOS DIRECTIVAS INSTRUÇÕES E OUTROS DOCUMENTOS
SU380	CUMPRIR E FAZER CUMPRIR TODAS AS DETERMINAÇÕES EMANADAS PELOS SEUS SUPERIORES HIERÁRQUICOS

QUALIFICAÇÕES:		
Código	Descrição	Prioridade
APG04	APERFEIÇOAMENTO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	D
CFG03	FBC.GERAL NAVAL DE GUERRA	E
DKI21	ADAPTAÇÃO INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA EM AMBIENTE WINDOWS	E
DKI22	ADAPTAÇÃO AO WORD	E
DKI23	ADAPTAÇÃO AO EXCEL - BÁSICO	D
DKI24	ADAPTAÇÃO AO POWERPOINT	D
PPG01	POS-GRAD.GESTÃO RECURSOS HUMANOS (ISG)	D
ZC029	OFICIAL DE SEGURANÇA DA UNIDADE	D
XXXX	EXPERIÊNCIA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	E

LÍNGUAS:	
I: 3 3 3 3	
F: 3 2 3 2	

OBSERVAÇÕES:
PODE SER CTEN

DP DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	DATA: 1997			
	CÓDIGO DO CARGO	NORMAL: 13111.1001		
		ORDEM DE BATALHA:		
POSTO: TCOR ESPEC.: PILAV/PIL	NOME DO CARGO: CHEFE DA REPARTIÇÃO DE COLOCAÇÕES ÓRGÃO: REPARTIÇÃO DE COLOCAÇÕES			
I PARTE - QUALIFICAÇÕES				
A. LÍNGUAS: Inglês Desejável 3333				
B. QUALIFICAÇÕES ESSENCIAIS: 1. PROFISSIONAIS: Experiência Operacional Experiência em gestão de pessoal 2. CLASSIFICAÇÃO DE SEGURANÇA: NATO SECRETO				
C. QUALIFICAÇÕES DESEJÁVEIS: Conhecimentos de informática na óptica do utilizador				

DP	DATA: 1997	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	CÓDIGO DO CARGO	NORMAL: 13111.1001
		ORDEM DE BATALHA:

II PARTE - FUNÇÕES

DESCRIÇÃO:

1. Analisar e propor os critérios de colocação e transferência do pessoal militar;
2. Analisar as necessidades em pessoal das unidades e órgãos, sugerindo, quando julgado pertinente, correcções aos módulos atribuídos;
3. Estudar em coordenação com as áreas técnicas, propor e accionar a distribuição dos finalistas da AFA, do Curso Geral de Guerra Aérea e dos Cursos de Formação de Oficiais, Sargentos e Praças, de acordo com as directivas superiores e as necessidades globais da FA;
4. Programar e propor os movimentos de colocação e transferência do pessoal militar, por forma a harmonizar as necessidades das unidades e órgãos com a programação das carreiras, conciliando, quando possível, os interesses individuais com os da Força Aérea;
5. Propor a colocação e transferência do pessoal militar, com excepção dos oficiais generais e coroneis;
6. Controlar a situação dos efectivos das unidades e órgãos, face aos módulos ou dotações de pessoal estabelecidos;
7. Controlar a execução dos movimentos de pessoal;
8. Exercer o controlo da concessão e cessação do Suplemento de Residência;
9. Coordenar a elaboração os processos de preenchimento dos cargos, cursos e missões, em organismos nacionais e internacionais, atribuídos à Força Aérea;
10. Avaliar os resultados dos movimentos de pessoal.

Anexo E – QUESTIONÁRIO-BASE UTILIZADO PELA MARINHA PARA A ANÁLISE DE FUNÇÕES

ANEXO F
QUESTIONÁRIO BASE

Parte 1 – Apresentação do cargo

1.1. Nome do seu cargo (função que desempenha):

1.2. Indique se o seu cargo é principal ou um cargo de acumulação? LOT ☐ ACI ☐ ACU ☐

1.3. Na sua unidade desempenha outros cargos, na situação de acumulação interna (ACI)?

Sim ☐ Não ☐ Não sabe ☐

1.4. Se respondeu sim à questão anterior, indique quais:

(IMPORTANTE: Deve preencher um questionário para cada um dos cargos indicando se é AC)

1.5. Há quanto tempo desempenha o actual cargo?

Menos de 6 meses ☐ De 12 a 18 meses ☐ De 24 a 30 meses ☐
De 6 a 12 meses ☐ De 18 a 24 meses ☐ Mais de 36 meses ☐

1.6. Posto/Categoria (especifique qual, na caixa abaixo):

Oficial <input type="checkbox"/>	Sargento <input type="checkbox"/>	Praça <input type="checkbox"/>	Militarizado <input type="checkbox"/>	Civil <input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Classe (se adequado): _____

1.7. Sexo:

Masculino ☐ Feminino ☐

1.8. Habilitações literárias que possui:

4º ano (ou menos) .. <input type="checkbox"/>	8º ano <input type="checkbox"/>	12º ano <input type="checkbox"/>
5º ano <input type="checkbox"/>	9º ano <input type="checkbox"/>	Bacharelato <input type="checkbox"/>
6º ano <input type="checkbox"/>	10º ano <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>
7º ano <input type="checkbox"/>	11º ano <input type="checkbox"/>	Pós graduação, mestrado ... <input type="checkbox"/>

Parte 2 – Contextualização na Unidade

2.1. Indique o nome da sua Unidade/organismo:

2.2. Dentro da sua unidade/organismo, indique qual a Divisão/Departamento/Repartição em que está inserido: (caso se aplique)

2.3. Qual o serviço em que está inserido: (caso se aplique)

2.4. Indique qual a secção a que pertence: (caso se aplique)

2.5. Caso o elemento organizacional onde se insere, seja outro dos acima indicados, indique qual e a sua respectiva designação: (ex: Núcleo; Subsecção; Grupo; Secretaria, etc.)

2.6. Indique o nome do cargo do seu superior hierárquico directo: _____

2.7. Indique o posto/categoria do seu superior hierárquico directo (especifique o seu posto na caixa abaixo):

Oficial ☐

Sargento ☐

Praça ☐

Militarizado ☐

Civil ☐

Classe (se adequado): _____

2.8. De uma forma genérica, descreva a missão principal (objectivo final) da sua unidade:

2.9. Descreva sucintamente, o principal objectivo do seu posto de trabalho (para que existe) e o que resulta do desempenho das suas tarefas:

Objectivo posto de Trabalho

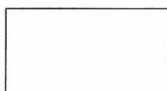
Resultados da Função

2.10. Esboce um organigrama (esquema da organização) relacionando o seu posto de trabalho dentro da organização da sua unidade.

- (a. No organigrama, caso os conheça, indique também o nome dos Serviços/secções/outros e os cargos, que estão ao mesmo nível que o seu na organização;)
- (b. Caso se aplique, indique os cargos dos seus subordinados directos, incluindo o posto e classe;)
- (c. Caso conheça, indique a designação dos cargos dos elementos que trabalham consigo, no seu serviço/secção ou outro - núcleo, subsecção, secretaria ou grupo, - incluindo o posto e classe;)

Organigrama da unidade:...

(caixa de topo da organização)



2.11. Indique as três principais actividades dos seus subordinados directos (começando por um verbo de acção). (apenas preencher no caso de chefias)

Cargo dos seus subordinados Directos		Actividades dos seus subordinados directos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Parte 3 – Descrição do cargo

3.1. Em ordem decrescente de importância descreva as suas tarefas diárias, respondendo às perguntas: O que faz? Como faz? E o tempo que gasta, de acordo com o critério a seguir indicado?

Tabela de Tempo	1	Ocupa muito tempo. Todo o dia de trabalho ou mais.
	2	Ocupa algum tempo. Mais de meio-dia de trabalho.
	3	Ocupa pouco tempo. Menos de meio-dia de trabalho.
	4	Ocupa muito pouco tempo. Poucas horas de trabalho.
	5	Ocupa apenas alguns minutos.

Tarefas diárias: ...

O que FAZ?	Como FAZ?	Tempo?
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
6. _____	_____	_____
7. _____	_____	_____
8. _____	_____	_____
9. _____	_____	_____
10. _____	_____	_____

3.2. Descreva as suas tarefas periódicas (semanais, mensais, bimensais, trimestrais, etc).

O que FAZ?	Como FAZ?	Tempo?
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
6. _____	_____	_____

3.3. Descreva as suas tarefas esporádicas (anuais, tipo relatórios ou outros, ou pouco regulares).

O que FAZ?	Como FAZ?	Tempo?
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____

3.4. Os cargos que habitualmente exerce têm um carácter individual ou em grupo?

Trabalho individual ☐ Trabalho em grupo ☐

3.5. O exercício do seu cargo exige contactos com elementos de outras unidades/departamentos/ outros dentro da organização da Marinha?

Sim ☐ Não ☐

3.6. O exercício da sua função exige contactos com pessoas de outras organizações, ou ramos das forças armadas?

Sim ☐ Não ☐

3.7. O seu cargo envolve conhecimento ou manipulação de matérias classificadas?

Sim ☐ Não ☐

3.8. Se sim, qual o grau de CLASSIFICAÇÃO mais elevado dessas matérias que manuseia?

3.9. Indique o nome específico das ferramentas e utensílios utilizados para executar as suas tarefas e o tempo que gasta com cada um deles diariamente:
(NOTA: Na coluna tempo, utilize novamente o critério que usou para responder à questão 3.1)

Materiais utilizados	Tempo	Materiais utilizados (outros)	Tempo
Máquinas de calcular <input type="checkbox"/>	_____	• _____	_____
Computador <input type="checkbox"/>	_____	• _____	_____
Telefone fixo <input type="checkbox"/>	_____	• _____	_____
Fax <input type="checkbox"/>	_____	• _____	_____
Impressora <input type="checkbox"/>	_____	• _____	_____
Telefone móvel <input type="checkbox"/>	_____	• _____	_____
Veículos <input type="checkbox"/>	_____	• _____	_____

3.10. Indique o intervalo que corresponde ao número de subordinados que tem à sua responsabilidade, colocando um (X) no quadro que se segue: (caso se aplique)

Número total de subordinados	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K
	1	2-3	4-8	9-16	17-30	31-55	56-97	98-182	183-345	Mais de 345
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.9. Tem responsabilidade pessoal sobre a guarda de?

Dinheiro..... ☐

Matérias classificadas..... ☐

Equipamentos (a cargo)... ☐

Não ☐

Materiais (a cargo)..... ☐

Outros _____

3.10. Para além do uniforme normal, existe forma de vestuário adequada ao cumprimento das tarefas atribuídas ao seu cargo?

Sim ☐

Não ☐

3.11. Se Sim, qual? _____

3.12. Para além de si existe mais alguém com tarefas iguais às suas?

Sim ☐

Não ☐

Parte 4 – Carga de Trabalho

4.1. Se tiver um momento de extremo trabalho, recebe alguma ajuda extra?

Sim ☐

Não ☐

4.2. Se sim, de quem? (Indique o cargo) _____

4.3. Quem desempenha o seu cargo quando você está de licença? (indique o cargo)

4.4. Assinale com um (X) qual o seu regime de execução de tarefas:

Normalmente no horário de serviço ☐

Frequentemente fora do período normal de serviço .. ☐

Causas:...

Serviço excessivo ☐

Serviço urgente ☐

Falta de pessoal qualificado para a função ☐

Serviço mal distribuído ☐

Parte 5 – Exigências

5.1. Considera que este cargo deve ser exercido exclusivamente por um militar?

Sim ☐ Não ☐

5.2. Se sim, diga porquê, e indique qual a classe/categoria que mais se adequa ao cargo?

5.3. Assinale com um (X) qual considera ser o tempo mínimo de experiência necessário para se adaptar às tarefas específicas deste cargo, após a apresentação:

Graus	Período		Graus	Período	
1	Menos de 2 semanas..	<input type="checkbox"/>	4	3 a 6 meses	<input type="checkbox"/>
2	2 Semanas a 1 mês.....	<input type="checkbox"/>	5	6 Meses a 1 ano.....	<input type="checkbox"/>
3	1 a 3 meses	<input type="checkbox"/>	6	Mais de 1 ano.....	<input type="checkbox"/>

5.4. Que percentagem do seu trabalho requer conhecimentos específicos especializados?

Pequena ☐ Grande ☐ Muito grande ☐

5.5. Considera que possui, neste momento, a formação adequada ao cargo que exerce?

Sim ☐ Não ☐

5.6. Na sua opinião quais as acções de formação ou cursos que deverá possuir para um bom desempenho do seu cargo? Acções de formação ou cursos

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5.7. Assinale com um (X) o nível de conhecimento de línguas estrangeiras que lhe é pedido para desempenhar correctamente o seu cargo:

Nível de conhecimentos.....

	<i>Inglês</i>	<i>Francês</i>	<i>Outra</i>
0 Não é exigido nenhum conhecimento.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 Exige saber copiar um texto (escrever ou dactilografar).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Exige saber ler e compreender textos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Exige escrever e traduzir com exactidão e falar utilizando o vocabulário corrente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Exige dominar completamente (falar e escrever).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo F – EXEMPLO DE FICHA DE AVALIAÇÃO DO “SISTEMA INTEGRADO DE
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO _____

Organismo/Serviço _____

NIF									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

FICHA DE AVALIAÇÃO
PARA O PESSOAL DOS GRUPOS PROFISSIONAIS
TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO

A preencher pelo avaliador

Avaliador

--

Cargo

--

NIF

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Avaliado

--

Unidade orgânica

--

Carreira

--

Categoria

--

NIF

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Período em avaliação a

1.MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA
Descrição da missão da unidade orgânica

--

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

1	2
DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA	PONDERAÇÃO

1	
---	--

2	
---	--

3	
---	--

4	
---	--

5	
---	--

Total da ponderação/ Classificação

100%

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou Claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o Objectivo (nível 3)	Não cumpriu o Objectivo (nível 1)

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS		PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
1	<p><u>Aptidões e conhecimentos especializados:</u> Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; ❖ Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; ❖ Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. 		
2	<p><u>Capacidade de organização e concretização:</u> Avalia a forma como pondera, prepara e controla o seu trabalho, assim a realização, com rigor, das tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções; ❖ Reúne a informação de suporte necessária ao desempenho da sua actividade corrente; ❖ É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas; ❖ Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas. 		
3	<p><u>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua:</u> Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Demonstra flexibilidade e capacidade para se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; ❖ Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidade de melhoria; ❖ Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; ❖ Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente. 		

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS		PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
4	<p><u>Espírito de equipa</u>: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Partilha informações e conhecimentos com os colegas; ❖ Respeita as diferenças de opinião; ❖ Valoriza as ideias, contributos e conhecimentos dos outros; ❖ Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho. 		
5	<p><u>Responsabilidade e compromisso com o serviço</u>: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; ❖ Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; ❖ Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; ❖ Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço. 		
6*	<p><u>Capacidade de coordenação</u>: Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; ❖ Define prioridades; ❖ Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; ❖ Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa. 		
Total da ponderação/ Classificação		100%	

* aplicável ao pessoal com funções de chefia e coordenação.

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		50%
Competências comportamentais		40%
Atitude pessoal		10%

Avaliação final – expressão quantitativa	
Avaliação final – expressão qualitativa	

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/____, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

--

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em ____/____/____,

Observações:

O avaliado,_____.

5.2 HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos ____/____/____,_____

5.3 CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em ____/____/____.

O avaliado,_____

**Anexo G – EXEMPLO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS OFICIAIS DO
EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA**